优秀到不能被忽视系列

（套装5册）



VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

优秀到不能被忽视系列

（套装5册）





版权信息

本套装纸版浙江教育出版社于2020年6月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有•侵权必究

书名：优秀到不能被忽视系列套装5册

作者：卡尔•纽波特;莱昂纳多•洛斯佩纳托;爱德华•哈洛韦尔;斯里尼•皮利;利娅•伯曼;杰里米•伯纳德

电子书定价：274.99元

总目录

优秀到不能被忽视
聪明人的才华战略
赢回专注力
如何打造你的最优工作节奏
如何与重要人物社交

湛庐文化 Cheers Publishing
与思想有关
a mindstyle business

财富汇

优秀到不能被忽视

[美] 卡尔·纽波特 ◎ 著

北京联合出版公司 Beijing United Publishing Co.,Ltd.

SO GOOD THEY CAN'T IGNORE YOU

没有人
为你的梦想埋单

正确地工作
胜过正确的工作

工匠思维
胜过激情思维

优秀到不能被忽视

[美] 卡尔·纽波特（Cal Newport）◎ 著
张宝 ◎ 译

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

本书纸版由北京联合出版公司于2016年5月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名： 优秀到不能被忽视

著者：（美）纽波特 著

字数：186000

电子书定价：27.99美元

Cal Newport. So good they can’t ignore you: why skills trump passion in the quest for work you love

Copyright © 2012 by Calvin C. Newport

SO GOOD THEY CAN'T IGNORE YOU



扫描二维码

获取测试题及答案

本测试题由脑力工程师孙路弘特别编制

1.作者在引言中讲了托马斯的故事。这个故事覆盖了如下的4个意思，其中哪个意思才是作者试图表达的重点：

A.托马斯禅修这条路很艰难

B.托马斯如愿成为了名副其实的禅修者

C.托马斯是凭借激情和梦想开始的禅修之路

D.托马斯成为禅修者后认识到人生没有变好

2.在第1章中，作者简短地提炼出乔布斯人生中的一些事件。通过这一章中有关乔布斯的内容，作者实际上要强调的是：

A.乔布斯的激情从一开始就推动着他的事业

B.乔布斯的激情是后来才渐渐出现的

C.乔布斯的激情并不是他热爱工作的原因

D.乔布斯更大的激情所在实际上是禅修

3.在第**2**章中，作者对自己的观点进行了梳理，并用一个小标题表示：激情是精通的副产品。那么，这句话的具体意思是：

A.有了足够的激情，就能够精通任何事情

B.足够精通一件事情，就会对这件事产生激情

C.精通的主要产品是人生的核心目的和价值

D.精通的主要产品是胜任与自主

4.在第**3**章中，作者引用了一些研究资料，并提供了数据，以及不同时间阶段的数据对比，并进一步突出明确了自己的全书观点，你认为全书的观点是哪一个：

A.激情在人生阶段是存在的

B.激情是时代发展过程中一个阶段的主题

C.追随激情有成功的例子，不过太少

D.追随激情不该被当作人生道路的指导性思想

5.作者在第**4**章中列举了**3**个例子，分别是乔丹·泰斯、史蒂夫·马丁和马克·卡斯蒂文斯，作者从这三个人身上提炼出一个共同点，以下哪个共同点是作者真正要突出的：

A.都是文艺领域的杰出人物

B.都是长时间苦练出来的结果

C.都是靠意志和激情拼出来的梦想

D.都实际上达到了领域内技能的最高水平

6.在第**5**章中，作者重新比较了激情思维和工匠思维。通过阅读，你认为作者的意图更接近哪一个：

A.激情能够塑造出稀缺的技能

B.稀缺的技能才是职场的关键因素

C.激情能够促使人长期坚持

D.长期坚持就能使技能稀缺和宝贵

7.在第6章中，作者再次将实际生活中的人物的具体经历当作实例，论述人在职场中取得成功的过程。通过三个人物的经历、发展过程、奋斗的路途，你认为，这三个成功的人生经历中，哪一个共同具备的因素对他们的成功影响最大：

A.都具备行业内特殊的技能

B.都不断变换职位又保持核心要素不变

C.都依靠阶段性不同的关键人提供的机会

D.都充满激情，渴望成功，怀揣梦想

8.在第7章中，作者提出了做好“工匠”的途径，有一条就是训练要严肃。严肃的训练的关键又是什么：

A.要有专人的指导

B.要有及时的反馈

C.训练时间要足够长

D.要增加刻意练习的时长

9.在第8章中，作者讲解了工作的自主性。当人对自己手头的工作有充分的自主性的时候，接下来的结果就是：

A.就会充满激情

B.就会成为工匠

C.自我满足感提升

D.人生更加有意义

10.在第12章中，作者讨论了使命感的话题，从作者的字里行间，你能够找到使命感的因吗：

A.具备统领的感觉能够促成使命感

B.认识到人生应该做什么就有使命感

C.能够把握行业的关键重心就有使命感

D.能够解决古老遗留问题就是使命感

目录

版权信息
测试题
引言 没有人为你的梦想埋单
规则一 不要追随自己的激情
01 除了激情，乔布斯还有什么没有告诉你
02 不要急于寻找，激情是精通的副产品
03 越陷越深的困扰，都是激情惹的祸
规则二 工匠思维胜过激情思维
04 工匠思维，没人欠你一份好工作
05 职场资本，技能胜过激情
06 脱颖而出，每个人都可以成为职场资本家
07 刻意练习，努力做一名好“工匠”
规则三 幸福来自于自主力
08 理想工作的“万灵药”
09 自主力陷阱1：资本薄弱
10 自主力陷阱2：关键障碍
11 要做有人愿意埋单的事情
规则四 使命感带来意义
12 有意义的使命与有价值的人生
13 在前沿地带找到使命感
14 使命需要“小赌”
15 要么引人注目，要么默默无闻
结语 正确地工作胜过正确的工作
后记 我如何创建自己热爱的工作
附录 他们如何做到
致谢
译者后记
阅读指南

“‘追随自己的激情’这个建议很危险。”

托马斯（Thomas）是在一个令人意想不到的地方悟出了这一点。当时，他正行走在一条林间小道上，穿过特伦佩尔山（Tremper Mountain）南部盆地周围的橡树林。这片93万平方米的树林是禅山寺（Zen Mountain Monastery）的财产。寺院的僧人们自20世纪80年代以来便扎根于卡茨基尔山脉（Catskill Mountains）的这一角，而那条小道只是穿越其中的众多小道之一。托马斯是寺里的俗家弟子，正在进行为期两年的住寺修行，这段修行已完成了一半。一年前，正是出于自己多年以来对理想工作的幻想，他来到了这里。他追随着自己对禅宗的激情，躲进了与世隔绝的卡茨基尔山脉，希望借此得到幸福。然而，那个下午，在那片橡树林里，他却哭了起来——幻想在周围破灭。

“我一直在问‘人生的意义何在？’”托马斯对我说。在马萨诸塞州坎布里奇市的一家咖啡馆里，我第一次见到了他。那时，距离他在卡茨基尔山里的“觉悟”已过去数年。但是，他仍清晰地记得自己的觉悟历程，并渴望与人谈起，似乎想用倾述来把萦绕在这段纠结往事里的梦魇驱走。

通往幸福的道路并不好走

托马斯是哲学和神学双学士，还拿到了比较宗教学的硕士学位。此后，他认定禅修是获取人生意义的关键。“我所研究的哲学和佛学之间有着如此多的交集，于是心想干脆直接去修行来解答人生吧。”他这样告诉我。

然而，毕业之后，迫于生计，托马斯从事了各种职业。他曾在韩国中部的工业城市龟尾市（Gumi）教了一年英语。对于很多人来说，在东亚生活可能听起来很有浪漫色彩，但对托马斯来说，异国的神秘色彩很快褪去。“每个周五晚上下班之后，男人们会聚在街上的大排档里，那些小店通常都在连着帐篷的大车里，”托马斯对我说，“他们聚在一起喝烧酒，一直喝到很晚。冬天的时候，还会有蒸汽从这些帐篷里、从这些喝酒的男人身上冒出来。不过，我记得最多的就是，第二天大街上到处都是风干的呕吐物。”

为了自己的追求，托马斯穿行了中国，并在南非待了一段时间，还到过其他一些地方，最后在伦敦做着相当无聊的数据录入工作。在此期间，托马斯一直呵护着自己的信念：佛学就是自己获得幸福的关键。慢慢地，这份梦想让他产生了出家的想法。“对于禅修和禅寺生活，我产生了奇妙的幻想，”他向我解释道，“对我来说，它甚至就代表着梦想成真。”与之相比，其他所有工作都黯然失色。于是，他决心追随自己的激情。

正是在伦敦期间，他第一次听说了禅山寺，并立即被它的庄严肃穆所吸引。“这些人真正是在热忱而虔诚地修禅。”他回忆道。内心的激情让他坚信：禅山寺就是他的归宿。

托马斯花了9个月时间才完成申请。在得到前往寺中生活、修行的许可之后，他来到肯尼迪机场，然后上了一辆大巴，前往卡茨基尔山的郊野。车开了三个小时。在脱离城市外围之后，大巴穿过一个又一个古朴的乡镇，而风景也变得“愈加美丽”。最后，大巴来到象征主义画作般的特伦佩尔山脚下，并在一个十字路口停下。托马斯下了车，然后从那儿沿路步行到寺院入口。入口由两扇铁门把守。铁门大开，等待新人的到来。

踏上空地，托马斯来到了主建筑前。这是一座由教堂改造而成的4层楼房，是用当地的青石和橡木建成的。“这便似大山奉献己身，化作容纳灵修之所。”该寺僧人在官方资料中如此描述这栋建筑。推开两扇橡木门，迎接托马斯的是一名僧人。他的任务就是接待新人。一番努力之

后，托马斯终于能够向我描述出他当时的感受。他是这样描述的："感觉就像一个饿汉知道自己就要吃上一顿大餐。那个时候，对我来说就是这样。"

托马斯的僧侣生活开始得相当顺利。他住的那间小木屋就在主建筑后面的林子里。刚来时，他曾问一名在同样的小木屋里住了超过15年的老僧，是不是走腻了住所和主建筑之间的那条小道。"我才刚开始注意到它。"老僧慎重答道。

在禅山寺，每天修行的开始时间随四季的变化而调整，最早为清晨4点半。僧人们在肃静中以40～80分钟的冥想来迎接早晨的到来。身下的坐垫在大堂里摆放得"如几何图形般齐整"。大堂前面，透过哥特式的窗户，可以看到外面壮观的景致。但是，坐垫上的冥想者们由于身子太低，根本看不到窗外。两名大堂巡视员坐在房间的后面，偶尔在坐垫间来回走动。托马斯解释道："如果觉得自己要睡着了，你可以要求他们用棍子敲你一下。那根棍子就是用来干这个的。"

早餐也是在大堂吃的。之后，每个人都会领到任务。托马斯的任务是打扫房屋，包括扫厕所、挖水沟等，但也会被派去负责寺里印刷刊物的平面设计——有点穿越的感觉。通常，接下来是更多的冥想、与资深修行者的晤谈以及大都冗长而玄虚的佛法讲座（Dharma lectures）。每天晚饭前，僧人们都会有片刻的休息。托马斯通常利用这段喘息的时间去把他屋里的柴炉点着，为度过卡茨基尔山寒冷的夜晚做准备。

托马斯在修行中遇到的第一个困难是公案（koans）。在禅宗的传统中，公案是一种字谜，一般以一个故事或问题的形式呈现。它们注定没有理性的答案，从而迫使你通过一种更为直觉的方式来理解现实。在给我解释这个概念时，托马斯举了一个他在早期修行时遇到的例子："给我找一棵在大风中纹丝不动的树来。"

"我根本就不知道怎么回答。"我抗议道。

"在做晤谈时，"他解释道，"你必须立刻回答出来，不能思考。如果你像刚才那样停顿了，他们就把你踢出屋外。晤谈就结束了。"

"好吧，我可能就被踢出去了。"

"我给了这样一个答案，然后就过关了，"他说，"我像棵树那样站着，然后手轻轻地挥着，就像是在风里，对吧？我要表达的意思就是，这是一种只可意会而无法言传的概念。"

初级修行者刚开始会遇到几大难关，其中之一便是"无"字公案（Mu koan），而此关是禅宗佛教"八大法门"之首。没达到这层境界，你就不会被当成一名真正的修行弟子。托马斯似乎很不情愿给我讲解这个公案。这种情况我在之前研究禅宗时也遇到过：这些谜题无法用理性来思考，因此向非修行者描述起来会相当费劲。有鉴于此，我没有向托马斯

逼问具体的内容，而是上网搜索了一下。查到的内容如下：

> 僧问赵州：“狗子还有佛性也无？”
> 州云：“无。”

“无”即“没有”。根据我所查到的阐释，赵州并没有回答僧人的问题，而是反过来把问题推给了发问者。托马斯为此潜心研究了几个月，才艰难地在这则公案上过了关。“我在这则公案上参来参去，”他告诉我说，“甚至睡着时也想着它，我的整个身心都被它占据了。”

后来，他参透了。

“一天，我正走在林子里。走了一段时间后，我开始一直看着树叶，然后那个‘我’就消失了。我们都经历过这样的事情，但没把它想得多重要。不过，当这个经历发生在我身上时，我已经有了准备，于是茅塞顿开。我悟到，这就是这则公案的全部奥义。”托马斯一眼看穿了世间万物本质上是统一的，而这种统一性构成了佛教对这个世界的核心理解。正是这个统一性回答了那个公案。托马斯很兴奋。当再一次跟一名老僧人进行晤谈时，他做了一个手势（“一个可能每天都会做的简单手势”）来表明他已经对公案的解答有了觉悟。靠着这个手势，他通过了第一道“法门”，正式成为一名真正的禅宗弟子。

过了“无”字公案这关后不久，托马斯便对激情产生了前面提到的“觉悟”。当时，他正行走在之前他参透公案的那片树林里。有了对“无”字的领悟，他开始慢慢理解以前懵懵懂懂的那些佛法讲座——大多数时候都是老僧们讲的。“走在那条小道上，我意识到这些讲座都是在讲和‘无’字公案一样的东西。”托马斯说。换句话说，这就是道。这就是做一名禅僧的人生意义：在这一点、这条核心领悟上进行逐渐深入的冥思。

他达到了激情的顶峰。现在，他可以称自己是名副其实的禅修者。然而，他并没有感受到幻想中的那种纯净的平和与幸福。

“现实就是，什么都没改变。我还是和以前完全没什么两样，还是同样的不安和忧虑。那是一个周日下午，我突然悟出了这点，然后便哭起来了。”

追随着自己的激情，托马斯来到了禅山寺。和很多人一样，他相信：要获得幸福，关键在于找到真正感召自己的事业，然后投入所有的勇气去追随它。但是，正如托马斯在那个周日下午、在那片橡树林里的经历所说明的，这种信念极其幼稚。他当上了全职的禅修者，实现了自己的梦想，但这并没有奇迹般地让他的人生变得美好。

与托马斯一样，我们发现，通往幸福的道路（至少关系到你的谋生之道）并不好走，它并不是简单回答下面这个经典问题：“我的人生应当怎样度过？”

职业探求开始了

2010年夏天，一个简单的问题开始困扰着我：为什么有的人最终爱上了自己的事业，而有的人却做不到这一点？正是这个困扰让我接触到像托马斯这样的人。他们的经历帮助我夯实了自己长久以来认为是正确的一个想法：在打造自己热爱的工作方面，追随激情的建议并不是特别有用。

我之所以沿着这个方向开始研究，原因是在2010年夏天，也就是这个念头开始发酵的时候，我是麻省理工学院的一名博士后——一年前刚获得了该校计算机科学的博士学位。当时，我的打算是做一名教授。在像麻省理工学院这类学校的研究生项目中，当教授被认为是唯一会受人尊敬的出路。如果不出意外，教授一职会是终身职位。换句话说，2010年的我正在规划我的第一份、也许也是最后一份职业。如果说每个人都曾有段时期来搞明白自己在职业上的激情所在，那我的就是那段时间了。

在这期间，我更需要考虑的是一个非常现实的可能性，那就是，我可能最后根本成不了教授。就在与托马斯见面后不久，我和导师进行了一次会面，讨论我寻找教职的事情。“你愿意去多差的学校？”他上来就问。学术就业市场从来都很残酷，而在2010年，由于经济仍在衰退，就业情形尤其艰难。

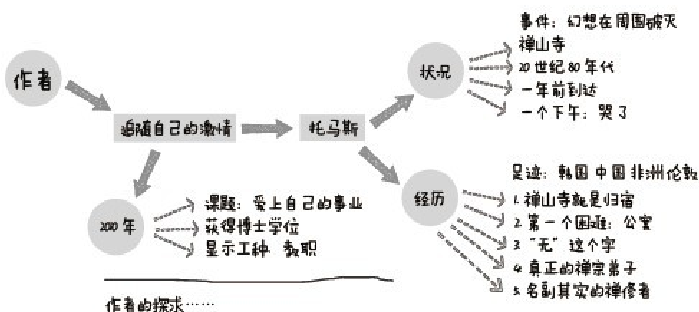
更麻烦的是，我的研究方向这些年来并不总是那么热门。在我做博士论文的这个组里，最近毕业的两名学生都去了亚洲当教授，而上两个博士后出站的人分别去了瑞士的卢加诺（Lugano）和加拿大的温尼伯（Winnipeg）。“不得不说，我觉得整个过程相当艰难、压力大而且令人沮丧。”其中一名学生跟我说。我和妻子都想留在美国，而且最好是在东海岸。这样一来，我们的选择余地就大大减少了。因此，我不得不面临一个很现实的可能性：我寻找教职的结果也许会是一场空。这迫使我不得不从根本上重新思考要如何度过我的人生。

这就是我研究开始时的背景。我最后把这个研究过程称为“我的探求”。我的问题很清晰：人们如何才能最终爱上自己的事业？而我需要一个答案。

我希望这些见解能让你摆脱“追随自己的激情”、“做你爱做的事”这类简单口号的影响。如今，在这类口号的推波助澜下，很多人产生了职业困惑并深受其害。我还希望通过这些能给你指明一条现实的途径，帮助你打造一个有意义、有吸引力的职业生涯。

阅读手记

精读引路人：朴路弘（此人资料太多，说法不同，请参考百度）

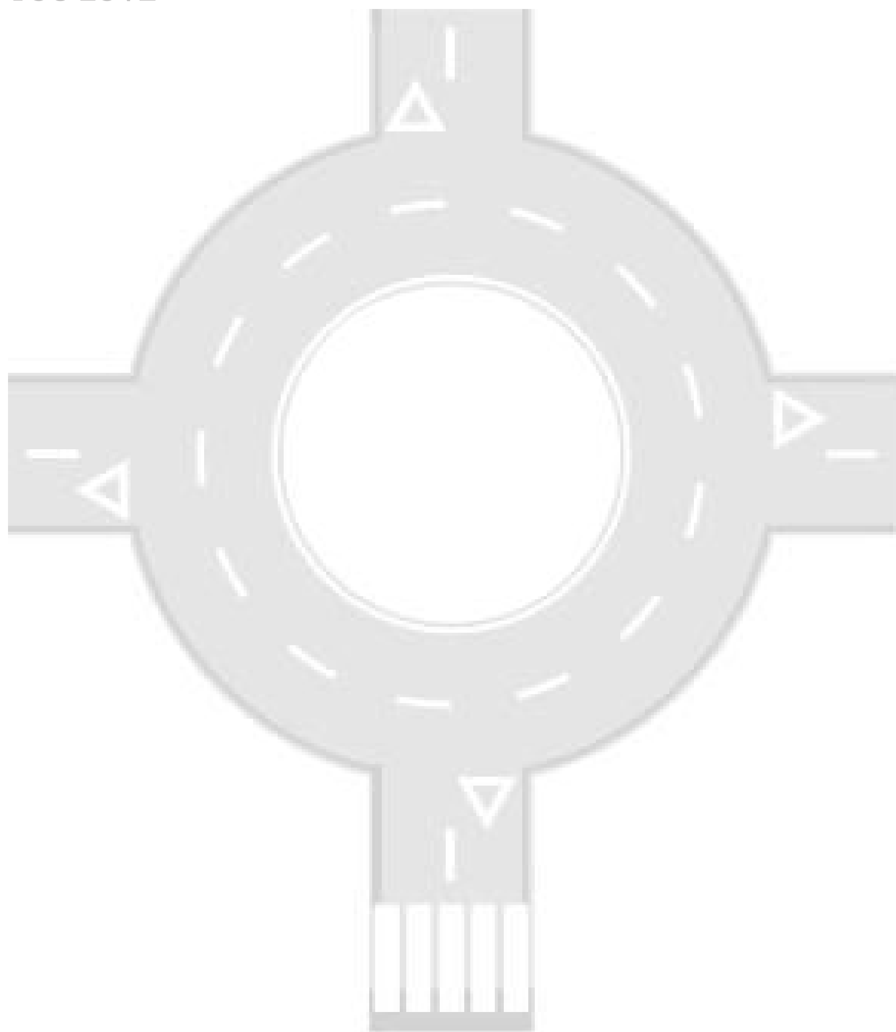


做你爱做的事情，这是一个口号，这个口号影响了你吗？

职场资本笔记

规则一
不要追随自己的激情

WHY
SKILLS TRUMP
PASSION
IN THE QUEST
FOR WORK
YOU LOVE



SO
GOOD
THEY
CAN'T

IGNORE YOU

SO GOOD THEY CAN'T IGNORE YOU

- 我们越是关注于热爱自己所做的事情，最后越不喜欢去做。
- 在做所有事情之前，总是试图抽象地作出评判，这是一个可悲的错误。
- 对于自己想做什么，我真的很困惑，困惑到连自己付出了什么代价都没有意识到。
- 人们总是急于开始生活，但这是个悲哀。
- 要在某方面有所擅长，但这需要时间。

除了激情，乔布斯还有什么没有告诉你

“做你爱做的事，钱就来了”

2005年6月，史蒂夫·乔布斯站在斯坦福体育场的讲台上，准备向斯坦福大学的毕业生们发表演讲。乔布斯穿着牛仔裤和拖鞋，罩着一件毕业袍，面对23 000人做了一个简短的演讲，主题是自己人生中的经验教训。演讲进行到大概三分之一处时，乔布斯提出了下面这条建议：

> 你需要找到你所爱的东西……成就大事的唯一方法就是热爱自己所做的事。如果你还没有找到，那么继续找，不要停下来。

演讲结束时，全场起立鼓掌。

虽然乔布斯的致辞涵盖若干不同的经验教训，但他强调要做自己热爱的事情这一点被放到了突出的位置。例如，在有关此事的官方新闻稿中，斯坦福大学通讯社报道说，乔布斯“督促毕业生追求自己的梦想”。不久，一份非官方的演讲视频被放到了视频网站上，之后像病毒般传播开来，并且获得了超过350万的点击量。后来，斯坦福大学官方发布的视频又获得了300万的点击量。人们对这两个视频的评论集中在“热爱自己的工作”的重要性上，总结起来有下面这几种反应：

- “最宝贵的经验就是要找到自己的人生目标、追随内心的激情……人生苦短，不能一直做着自以为必须得做的事情。”
- “追随自己的激情——人生是给活着的人的。”
- “激情是生活的动力。”
- “对自己的工作怀有激情才是最重要的。”“‘不要停下来。’阿门。”

换句话说，在这份演讲的数百万观众当中，很多人兴奋地看到，乔布斯这位打破常规思维的大师认同了一条我称之为“激情假设”的诱人的热门职业建议。激情假设认为，要获得职业幸福，关键是首先搞清楚自己的激情所在，然后找到一份与这种激情相匹配的职业。

这个假设是当今美国社会最老生常谈的话题之一。我们这代人有幸可以选择如何度过自己的人生，但从小耳边就充斥着这种信息：要崇拜那些勇于追随激情的人，而同情那些安分守己、循规蹈矩混日子的人。

关键词

激情假设（**The passion hypothesis**）

要获得职业幸福，关键是首先搞清楚自己的激情所在，然后找到一份与这种激情相匹配的职业。这种假设既是错误的，也是有潜在危害的。

这种信息无孔不入。要是不信，下次去书店时，你可以花几分钟时间浏览一下“职场建议”书架。略过简历撰写和面试礼仪方面的指导手册，没一本书不在推销这种激情假设。这些书有着诸如《职业匹配：连接自我和理想工作的桥梁》（*Career Match：Connecting Who You Are*

with What You'll Love to Do）、《做自己：透过人格类型奥秘，发现属于你的完美职业》（*Do What You Are*：*Discover the Perfect Career for You Through the Secrets of Personality Type*）之类的书名，并且许诺只需要做几个人格测试就能找到梦寐以求的工作。最近，一种更具杀伤力的新型激情假设正传播开来。它绝望地声称：就本质而言，传统的"隔间式工作"（cubicle jobs）是糟糕的；而且，在激情的要求下，个人得自谋生路。这些书有着类似《逃出格子国》（*Escape from Cubicle Nation*）这样的书名。正如一条评论所描述的，这本书"教了一些小窍门来哄自己开心"。

此类书籍以及成千上万的全职博主、专业顾问，以及绕着职场幸福的核心问题打圈圈还自称大师的人，全都兜售着同样的内容：要想幸福，你必须追随自己的激情。正如一位出色的职业规划师告诉我的，"做自己爱做的事，钱就来了"，这已经成为职业咨询这行实际的座右铭。

职场竞争力

这里存在一个问题：撇开这些让你自我感觉良好的口号，如果我们仔细研究一下像乔布斯这样有激情的人物真正是如何开始自己的事业的，或者问问科学家们能够影响职业幸福感的究竟是什么，那么问题便不那么简单了。你会开始发现一些不对的苗头。稍加推敲，看似言之凿凿的激情假设便土崩瓦解。最后，你会不安地认识到："追随自己的激情"或许只是个糟糕的建议。

大约是在完成研究生学业后的过渡期间，我开始推敲这些苗头。最后，我彻底否定了激情假设，并且开始探索哪些方面对打造自己热爱的工作才是真正重要的。规则一专门针对激情展开论述，因为"'追随自己的激情'是个糟糕的建议"这条认识是后面所有内容的基础。也许最好的切入点就是开头提到的乔布斯的真实故事以及苹果公司的创立过程。

别听他说的，看他做的

假如你在苹果公司创立前见过年轻时的乔布斯，可能就不会把他归为热衷于创立科技公司的人。乔布斯曾就读于里德学院（Reed College），这是俄勒冈久负盛名的文科"飞地"。上学期间，他留起了长发，并且养成了光脚走路的习惯。与同时代的其他科技先知不同，学生时代的乔布斯对商业和电子都不怎么感兴趣，而是喜欢研究西方历史和舞蹈，还对东方神秘主义有所涉猎。

入学一年后，乔布斯辍学了，但仍在校园里待了一阵子：睡在地板上，去当地的克利须那神庙（Hare Krishna temple）[1]蹭饭吃。他的特立独行使其成为一个校园名人，用现在的话来说，就是一朵"奇葩"。杰弗里·扬（Jeffrey S.Young）在1988年出版了一本调查详尽的传记《史蒂夫·乔布斯：过程即是奖励》（*Steve Jobs*：*The Journey Is the Reward*）。他在书中写道，乔布斯最终厌倦了靠救济生活，并于20世纪70年代初回到加利福尼亚的父母家中，给自己在雅达利找了一份夜班工作。这家公司之所以引起他的注意，是因为他们登在《圣何塞信使报》（*San Jose Mercury News*）上的广告写着"好玩又赚钱"。在此期间，乔

布斯把时间都花在了雅达利以及大同农场（All-One Farm），后者是一家位于旧金山北部的乡村公社。他曾几个月没去雅达利上班，而是去印度进行一场托钵僧式的精神之旅。一回到家，他便去了附近的洛斯拉图斯禅修中心（Los Altos Zen Center），开始认真修行。

1974年，在乔布斯从印度返回之后，当地一名叫亚历克斯·卡姆拉特（Alex Kamradt）的工程师（也是一名企业家）开了一家叫接入电脑（Call-in Computer）的计算机分时服务公司。卡姆拉特找来史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak），想设计一个终端设备，用来让客户接入他的中央计算机。与乔布斯不同，沃兹尼亚克是个真正的电子高手，他痴迷于科技，而且在大学里系统地学过相关知识。不过，另一方面，沃兹尼亚克对商业一窍不通。于是，他让老朋友乔布斯来处理相关的细节安排。一切进展得很顺利，直到1975年秋天。那个时候，乔布斯离开了一段时间，因为他要去大同农场。可惜他没告诉卡姆拉特这件事。等回来时，他的位置换成了别人。

讲这个故事的原因是，这些行为并不常在热衷于科技和创业的人身上出现，然而此时距离乔布斯创立苹果公司不到一年。换句话说，在创立他那梦幻公司之前，乔布斯是个有点矛盾的年轻人：他追求心灵上的启迪，而接触电子行业不过是为了赚点快钱。

就在这一年的晚些时候，带着这种心态的乔布斯偶然迎来了他的人生转机。他注意到，当地的计算机迷兴奋于套装电脑（model-kit computer）的出现，这些发烧友们可以在家里组装电脑了。对于这种令人兴奋的事物，不止他一个人注意到其发展潜力。一个雄心勃勃的年轻哈佛大学学生看到杂志《大众电子》（*Popular Electronics*）的封面上出现了第一台套装电脑。后来，他成立了一家公司来给新机器开发一套BASIC编程语言，并最终辍学去经营事业。他给他的新公司起名叫“微软”。

乔布斯竭力让沃兹尼亚克接受了自己的想法：设计这种套装电脑的电路板，然后卖给当地的爱好者。他们最初打算每块板子花25美元的成本制作，然后以50美元卖掉。乔布斯总共想卖100块电路板。这样一来，除去板子的印制成本以及最初的1 500美元设计费，他们还能小赚1 000美元。不管是沃兹尼亚克还是乔布斯，他们都没有丢下正常工作，这完全是他们在业余时间搞的一个低风险项目。

但是，从这一刻起，故事便迅速向传奇方向发展。乔布斯光脚来到了字节商店（Byte Shop）。这是保罗·特雷尔（Paul Terrell）在山景城开的一家具有先锋意义的电脑店。乔布斯向特雷尔推销电路板。特雷尔不想要纯电路板，但他说会买组装好的电脑。每台电脑出500美元，而且要50台，尽快发货。乔布斯迫不及待地抓住这个赚大钱的机会，开始四处借钱、筹集启动资金。正是这个不期而遇的“苹果”砸中了乔布斯的脑袋——苹果公司诞生了。正如扬所强调的：“他们的计划很谨慎，都是些小打小闹。他们并不梦想着征服整个世界。”

“追随自己的激情”是危险的

与大家分享乔布斯故事的细枝末节，是因为细节事关能否找到让人有成就感的工作。假如年轻时的乔布斯接受了他自己的建议，并且决心只做自己热爱的工作，那么我们今天可能就会看到洛斯阿图斯禅修中心多了一位广受欢迎的老师；但他并没有听从这个简单的建议。毫无疑问，苹果公司的诞生并不是出于激情，而是出于一个幸运的转机，是“小打小闹”结出的意外的硕果。

职场竞争力

我毫不怀疑乔布斯最后对他的工作产生了激情：如果看过他那些著名的主题演讲，你会看到一位显然热爱自己工作的人。然而这又如何呢？所有的一切告诉我们的只不过是，能享受自己所做的事情，这很好。这条建议虽说不错，但也近乎废话，并不能帮助解答那个我们真正关心的、迫切需要解决的问题：如何找到我们最终会热爱的工作？我们是否应该像乔布斯那样拒绝停留在一个固定的职业上，转而尝试大量的小型方案，然后等其中一个突然成功？在一个大的领域进行探索重要么？怎样知道何时该坚持、何时该放弃某个项目？换句话说，乔布斯的故事回答了某些问题，却产生了更多的问题。也许唯一明确的是，至少对乔布斯而言，“追随自己的激情”这条建议并不是特别有用。



扫码关注“庐客汇”，

回复“优秀到不能被忽视”，

观看作者对“如何爱上自己的事业”的探求！

阅读手记

精读引路人：孙路弘

人物小档案

人名　史蒂夫·乔布斯

时间　2005年6月

身份　苹果公司董事长、CEO

事件　斯坦福大学毕业生演讲

核心观点　追随自己的激情——人生是给活着的人的

激情是生活的动力

对自己的工作怀有激情才是重要的

除了激情，乔布斯还有什么没有告诉你？

看他做的	
好玩又赚钱的广告语	业务时间的所作所为
离开工作去大同农场	低风险项目
喜欢西方历史和舞蹈	谨慎，小打小闹
涉猎东方神秘主义	

思辨

演讲中所说的激情：是最初推动人行为的动力，还是渐渐明确起来后自我意识到的动力？

激情表现的对象从最初就未变过，还是一直在变，直到条件成熟才稳定下来？

职场潜心笔记

不要急于寻找，激
情是精通的副产品

人们总是急于开始生活，但这是个悲哀

其实，在从事着有趣职业的那些有趣的人当中，乔布斯寻找满意工作的复杂历程还是很常见的。2001年，4个刚大学毕业的朋友开始了一段横穿全国的公路之旅，去采访那些“围绕着对自己有意义的东西而生活”的人。这群朋友向那些人请教如何把自己的职业塑造得令人满足，并把这次旅行拍成了一个纪录片，后来扩充成一部系列片在美国公rrr共电视网（Public Broadcasting Service，PBS）上播放。最终，他们成立了一个叫“寻路之旅”（Roadtrip Nation）的公益组织，旨在帮助其他年轻人复制他们的旅行。“寻路之旅”的重要性在于，它保存了一个庞大的视频资料库，里面有为这个项目而做的大量采访。对于人们最终如何找到一份有吸引力的职业，如果想深入了解其中的真实情况，这可能是最好的资源。

只要花些时间看看这份档案（网上可以免费观看），你很快就会注意到：乔布斯的历程所具有的复杂性，与其说是个例外，不如说是个规律。例如，在对公共电台主持人艾拉·格拉斯（Ira Glass）的采访中，就如何“搞清楚自己想要什么”和“知道自己将来擅长什么”，三名大学生迫切地想知道他的看法。

“在电影里，人们会说，你应该去追求自己的梦想。”格拉斯对他们说，“但是我不信那一套。事儿是一步一步做的。”

格拉斯强调，要在某方面有所擅长，这需要时间。他还详述自己花了多少年去熟悉电台，才得到一些不错的选择。“关键是，要强迫自己去完成工作、强迫技能形成。这是最难的阶段。”他说道。

几个采访者备受打击，因为他们可能希望听到一些更鼓舞人心的话，而不是“工作是艰难的，所以忍着吧”。格拉斯注意到了他们的表情，但他继续说：“我觉得你们的问题在于，在做所有事情之前，总是试图抽象地做出评判。这是一个可悲的错误。”

档案里的其他采访都同样说明：你很难提前预测自己最终会对什么产生热爱。例如，天体生物学家安德鲁·斯蒂尔（Andrew Steele）声称：“不，我那时不知道自己要干什么。我反对那些要求现在就决定将来要干什么的体制。”其中一名学生问斯蒂尔是不是在开始博士研究项目时“希望有一天能改变世界”。

“不，”斯蒂尔回答道，“我只想多些选择。”

阿尔·梅里克（Al Merrick）是海峡群岛冲浪板（Channel Island Surfboards）的创始人。他讲了一个类似的故事来说明自己随着时间的流逝才无意间找到了激情。“人们总是急于开始生活，但这是个悲哀。”他对采访者说，“我不是一上来就想建立一个庞大的商业帝国。我给自己定下的目标是不管干什么都要尽量做到最好。”

在另一个视频中，在华盛顿州斯坦伍德市（Stanwood）工作的著名玻璃艺术家威廉·莫里斯（William Morris）带领着学生们参观他的工作室。那是一个改造过的谷仓，四周是茂密的太平洋西北部森林。“我有一堆不同的兴趣，但没有一个重点。”其中一个学生苦闷地说道。莫里斯看着她说：“你永远无法确定，也不会想确定。”

这些访谈都强调了很重要的一点：有吸引力的职业通常有着错综复杂的起源，因此不能简单认为只要追随自己的激情就可以了。

这个结论可能会让有些人感到意外，因为他们长期以来陶醉于激情假设的光芒之中；而对于采用严格的同行评议的方法来研究职业满意度的众多科学家们来说，这个结论并不意外。几十年来，他们不断得出类似的结论。但直到现在，在职业咨询这行，也没有多少人真正重视过这些。接下来，我们要关注的正是这些被忽视的研究成果。

有关激情，科学可以告诉你的那些真相

为什么有的人喜欢自己的工作，而那么多人做不到这点？“克利夫笔记”对这一领域的社会科学研究总结如下：职业满意度受很多复杂因素的影响。但是，“使职业与事先存在的激情相匹配”这一简单概念不在其列。

为了更好地了解这项研究所揭示的客观现实，下面列举我看到的比较有意思的三点结论：

结论一：职业激情是稀缺的

2002年，一个由加拿大心理学家罗伯特·瓦勒朗（Robert J.Vallerand）所带领的研究小组，对539名加拿大大学生开展了一项大规模的问卷调查。问卷的设计初衷是为了回答下面这两个重要问题：这些学生是不是拥有激情？如果有，那么是哪些方面的激情？

激情假设的核心是假设我们都拥有某种事先存在的、有待发掘的激情。这项研究正是为了检验这一假设。结果发现：在被调查的学生当中，84%的人被确认为拥有激情。对支持激情假设的人来说，这听起来像是个好消息，但如果再深入研究一下这些学生的具体追求，就不是这么回事了。前五大经过确认的激情为：舞蹈、冰球（提醒一下，他们是加拿大学生）、滑雪、读书和游泳。这些激情虽然在学生心里分量很重，但是对于职业选择并没有多大贡献。事实上，在确认出来的所有激情中，只有不到**4%**与工作或教育有关，其他**96%**都是某种爱好或兴趣，比如运动和艺术。

很多人可能一时半会儿接受不了这个结果，因为它是对激情假设的一个严重冲击。如果我们连相关的激情都没有，那么追随激情又从何谈起？至少就这些加拿大大学生来说，很大一部分人需要一种不同的策略来选择职业。

结论二：激情需要时间

耶鲁大学组织行为学教授艾米·瑞斯奈斯基（Amy Wrzesniewski）一直在研究人们如何看待自己的工作。还是一名研究生时，她便在《人格研究杂志》（*Journal of Research in Personality*）上发表了一篇具有突破性的论文，探讨工作（job）、职业（career）和天职（calling）的区别。按照瑞斯奈斯基的表述，工作是谋生手段；职业是使工作渐入佳境的途径；而成为天职的工作则是组成人生的重要部分，是个人身份的关键部分。

瑞斯奈斯基调查了各种职业的从业人员，从医生到程序员再到文员。她发现大多数人可以坚定地将自己的工作划分为这三类中的某一类。对于这种划分，一个可能的解释是，某些职业要优于其他职业。例如，根据激情假设预测，在与一般激情相匹配的职业人群当中，如医生或教师，把工作真正视为天职的人应该占有很高比例；而在不那么光鲜的职业，即那种不会有人梦寐以求的职业里，把工作视为天职的人应该几乎没有。为了验证这种解释，瑞斯奈斯基观察了一组职位相同、职责几乎一模一样的员工：大学行政助理。她发现了一个让自己也很意外的结果：将自己的岗位视为职业、事业或天职的员工人数大致均等。换句话说，工作类型本身似乎并不一定决定着人们对其喜好的程度。

不过，激情假设的支持者会反驳说，像大学行政助理这样的职位会吸引各种不同的员工。有的人选择这个岗位可能是出于对高等教育的激情，因此会热爱这份工作；而有的人可能是因为其他原因，如工作稳定、待遇不错等，误打误撞地从事了这份工作，因此他们会有一个较低层次的体验。

但是，瑞斯奈斯基的研究还没结束。她调查了这些助理，想明白为什么他们对待工作的态度会如此不同，结果发现，最能准确预测一名助理是不是将其工作视为天职的变量是她从事这份工作的年数。换句话说，经验越多的助理，越有可能爱上自己的工作。

职场竞争力

这个结果是对激情假设的又一次冲击。瑞斯奈斯基的研究表明，最快乐、最有激情的员工不是那些将激情化为工作的人，而是那些做得足够久从而擅长于自己所做事情的人。仔细想想，这是有道理的。如果有了多年的经验，你就会在自己的事情上更加出色，而且会产生效能感。你还会有时间发展牢固的同事关系，会看到自己的工作给他人带来的巨大好处。且不论这种解释有多合理，重要的是，它与激情假设相矛盾：激情假设所强调的是当下的幸福感，而且这种幸福感来自于将自己的职业与某种真正的激情相匹配。

结论三：激情是精通的副产品

在一场题为《令人惊讶的动机科学》的热门TED演讲开始后不久，作家丹尼尔·平克（Daniel Pink）在讨论他的著作《驱动力》（*Drive*）时告诉听众，过去两年他一直在研究人类行为动机的科学。“我可以告诉

你，（外在动机和内在动机）这两者相差悬殊，”他说，“如果你学习过一些科学课程，你会发现，科学知识和商业行为之间有条鸿沟。”他所说的“科学知识”指的是一个有着40年历史的理论框架——“自我决定理论”（Self-Determination Theory，SDT）。可以说，对于“为什么有些追求能给人动力而有些不能”这个问题，这是目前科学给出的最佳解答。[2]

自我决定理论认为，不管是在工作场合还是在其他场合，如果想要获得动机，你都要满足三种基本的心理需求，而这些需求是个人在工作中感受到内在动机所必需的，因此被称为“营养物质”（nutriment）：

- 自主：感觉对自己的生活拥有控制力，并且感觉自己的所作所为是重要的。
- 胜任：感觉自己擅长于自己所做的事情。
- 归属：感觉自己能与他人建立联系。

最后一项需求是最不令人意外的：在工作中感觉自己与别人的关系很紧密，你会更喜欢工作。前两项需求才比较有意思。例如，自主和胜任显然是相关的。在大部分职业中，如果在自己的事情上做到更好，那么你不仅会因表现出色而产生成就感，而且，作为奖励，通常还能更多地掌控自己的职责。这些结果可以用来解释艾米·瑞斯奈斯基的发现：经验更多的助理会更喜欢他们的工作，原因之一可能是胜任和自主需要时间，而这两者会带给你愉悦感。

职场竞争力

同样有意思的是这几项基本心理需求所不包含的内容。请注意，科学家们并没有发现“使工作与事先存在的激情相匹配”这一点对动机有多重要。相比之下，他们真正发现的那些特质更为宽泛，并不指向某种具体的工作。比如，对于大多数人来说，假如他们愿意为达到精通程度而付出努力，那么胜任和自主在很多不同的职业中都是可以实现的。这一信息虽不像“要追随自己的激情，这样你就能立即获得幸福”那样令人鼓舞，但事实的确如此。换句话说，“正确地工作”胜过“找到正确的工作”。

阅读手记

精读引路人：孙路弘

人物小档案

① 人名 艾拉·格拉斯
职业 电台主持人
观点 事儿是一步一步做的

② 人名 安德鲁·斯蒂尔
职业 天体生物学家
观点 只想眼前能做什么

③ 人名 阿尔·梅里克
职业 冲浪板公司创始人
观点 把眼前的事情做到最好

④ 人名 威廉·莫里斯
职业 玻璃艺术家
观点 很多兴趣，无所谓重点

科学方式揭秘三大结论：

① 激情更多地与运动、艺术有关系，与职业缺乏关系！

② 工作、职业、天职这是三类工作形式，与激情有不同的关系。

③ 激情是自我驱动力，真正推动人们从事一份职业的三大因素都与激情无关，这三个因素是自主、胜任和归属。

职场资本笔记

越陷越深的困扰，
都是激情惹的祸

你的降落伞是什么颜色，真的重要吗

很难界定从何时起，我们这个社会开始强调追随激情的重要性，但大概应该是从《你的降落伞是什么颜色》（*What Color Is Your Parachute?*）一书于*1970*年出版开始。当时，该书作者理查德·鲍利斯（*Richard Bolles*）在圣公会（Episcopal Church）工作，为校园牧师们提供咨询，他们中很多人都有失业的危险。于是他发表了第一版的《降落伞》，里面简单收录了一些有用的小建议，来帮助面临职业变动的人。最初的印数是100册。

鲍利斯所提供的指导，其前提现在听起来是不言而喻的："搞清楚自己喜欢做什么……然后找到一个需要像你这样的人的地方。"但在1970年，这是一个激进的想法。"那个时候，想通过大量的纸笔测试来掌握自己的职业方向，会被认为是不专业的做法。"鲍利斯回忆道。然而，这个想法被乐观地演绎并传播成：你是可以掌控自己的人生的，为什么不追求自己热爱的事物呢？如今，鲍利斯的书已经印了超过600万册。

鲍利斯的书出版后的几十年时间，可以被视为激情假设得到越来越多人追捧的时期。你可以用谷歌词频统计器形象地看到这一变化。这一工具可以让你搜索谷歌庞大的数字化图书资料库，从而看到不同时间里所选择的词汇出现在出版物里的频率。假如输入"follow your passion"（追随自己的激情），你会看到一个使用小高峰正好出现在1970年（那年鲍利斯的书出版了），然后是相对平稳的高使用频率，而在1990年之后，曲线急剧上升。到了2000年，"follow your passion"这个词汇在出版物里的出现频率是20世纪70年代和80年代的4倍。

换句话说，《你的降落伞是什么颜色》一书帮助婴儿潮一代（baby boom generation）接受了以激情为中心的职业观。现在，他们将这一经验传给了他们的孩子，即回声潮世代（echo boom generation），而后者此后不断推高人们对激情的痴迷。现代研究生思维模式专家、心理学家杰弗里·阿内特（Jeffrey Arnett）解释说，年轻的这一代"对工作期望很高，他们期望工作不仅仅是一份职业，还是一种冒险……一个可以自我发展和自我表达的场合……以及符合他们对自身才能评价的某种事物。"

即使你认同我对"激情假设的确有缺陷"的论述，但此时此刻，你的反应可能是："管它呢！"只要激情假设能够鼓励哪怕很少一部分人，让他们脱离糟糕的工作或者尝试不同的职业，那么你也许会说，它还是有用的。这一职场童话已经传播了这么长时间，应该没什么可以担心的。

职场竞争力

我不这样认为。对这一问题研究得越多，我便越发注意到：激情假设让人们相信某种有魔力的"正确"职业正等着他们，而且一旦找到了，他们就会立即认出来：那就是他们注定要做的工作。当然了，问题是，当他们没找到时，糟糕的事情就会随之而来，比如不断跳槽以及后果严重的自我怀疑。

我们可以从数据中看到这一影响。前面说过，过去几十年的一个特征就是越来越多的人受鲍利斯想法的感染，投入对激情的寻找中。然而，尽管我们更加注重对激情的追随，尽管我们坚持寻找自己热爱的工作，但我们并没有变得更加幸福。2010年经济咨商会（Conference Board）对美国职业满意度的调查结果显示，只有45%的美国人对自己的工作满意。这一数据从1987年这项调查开始起，便从最初的61%持续下降。经济咨商会消费者研究中心的主任林恩·佛朗哥（Lynn Franco）注意到，这种现象并不只在恶劣的经济时期出现："在过去的**20**年里，无论经济是增长还是衰退，我们的职业满意度数据都呈现出持续下降的趋势。"在年轻人这一群体中，他们最关心的可能是工作在其人生中的角色，但如今有64%的人认为自己在工作中常感到不开心。这一比例是此项调查在过去20年里从所有年龄组中得到的最大值。换句话说，我们两代人以激情为中心的职业规划实验可以说是一个失败：我们越注重于热爱自己所做的事情，最后越不喜欢去做。

当然，这些数据还不够直接，因为还有其他一些因素影响到职业幸福感。为了能直观地理解这份担心，我们来看一些具体的案例。2001年亚历山德拉·罗宾斯（Alexandra Robbins）和阿比·威尔纳（Abby Wilner）合著了描写年轻人不满情绪的《青年危机：你二十几岁时独特的生活挑战》（*Quarterlife Crisis*：*The Unique Challenges of Life in Your Twenties*）。这本书详细记录了十几名不快乐的二十几岁年轻人的亲身经历，而他们在工作中都感到彷徨。我们拿斯科特（Scott）这位来自华盛顿的27岁年轻人的故事为例。

"我现在的职业状况再好不过了。"斯科特叙述说，"我选择追求自己打心底热爱的职业，政治……我爱我的办公室、我的朋友……甚至是我的老板。"然而，激情假设极具诱惑力的承诺让斯科特对他的完美职业是不是真的完美产生了怀疑。"我没有成就感。"只要想到自己的工作和所有工作一样，都包含一些艰巨的任务，他就有些担心。后来他开始重新寻找可以终身从事的工作。"我决定寻找其他令我感兴趣的选择。"斯科特说道，"但我真的很难想出来还有什么吸引人的职业。"

"大学毕业后，我一心只想找到自己的终身职业。"吉尔（Jill）说。他是《青年危机》这本书里的另一个年轻人。不出所料，吉尔的所有尝试都未能满足如此高的要求。

"对于自己想做什么，我真的很困惑，"25岁的伊莱恩（Elaine）绝望地说，"困惑到连自己付出了什么代价都没有意识到。"

职场竞争力

这样的故事在所有年龄段，从大学生到中年人，都越来越常见。这些案例都指向同一个结论：激情假设不仅是错误的，而且还是危险的。让人去"追随自己的激情"不仅是盲目的乐观主义，还可能是一份让人饱受困惑、忧虑之苦的职业的开始。

拒绝激情假设，我们能做什么

在继续讨论之前，我应当明确强调一点：对于某些人来说，追随激情的做法是有用的。例如，“寻路之旅”的档案记载了对《滚石》杂志影评人彼得·特拉弗斯（Peter　travers）的采访。他声称从小就习惯带着笔记本去电影院，用来记下自己的想法。激情的力量更常见于有天赋的人身上，比如职业运动员。几乎所有职业棒球手都说自己从记事起便热爱这项运动。想找一个不这样说的都很难。

有的人在和我交流想法时，用了这类例子来反驳我对激情所下的结论。“有的人追随自己的激情然后就成功了。你看，这就是个例子。”他们说，“因此，‘追随自己的激情’应该是个好建议。”这个逻辑是错误的。某个策略有了几个成功案例并不能说明它就是普遍有效的，相反，必须研究大量的案例，然后找到对大多数人有用的东西。如果像我在写这本书时那样研究了一大群热衷于自己工作的人，你就会发现，大多数人（并非所有人）的经历远远不是像“找出某个事先存在的激情然后去追随”那样简单。因此，彼得·特拉弗斯和职业运动员们这样的例子都是特殊情况。他们的稀缺性正说明了我的观点：对于大多数人来说，“追随自己的激情”是个糟糕的建议。

这一结论引出了下一个重要的问题：如果不以激情假设为指导，那么我们应该怎样做呢？这正是接下来的三条规则所要继续讨论的问题。这些规则记录了我对“人们如何才能真正爱上自己的事业”这一问题所做的探索。它们将不像这几章那样听起来像是在做法庭陈词，而是探讨一些更为个人的内容：我与现实中的职业幸福感的种种邂逅，以及为理解其中的复杂性和模糊性而做的努力。在清理了激情假设这堆棘手的“杂草”之后，现在我们才有机会见识一条更为现实的职业建议，而长久以来，它都不为人注意。这个过程将从下一条规则开始，首先是我接触到了一个看似不可能的见解之源：一群在波士顿郊外磨炼技艺的蓝草（bluegrass）乐手。

阅读手记

精读引路人：孙路弘

① 人名 理查德·鲍利斯
职业 咨询师
观点 搞清楚自己喜欢什么，
然后寻找需要你的地方



成为潮流，引导了两代人，成为人们行事的一个指南，却事与愿违。

② 名称 经济咨商会
事件 1987年——61%
2010年——45%
满意自己职业的人
观点 越注重热爱自己所做最后
越不喜欢



寻找能够引领多数人可用的方针和政策。
若干个案的成功如何注解趋势的发展？

③ 书名 《青年危机》
人名 斯科特
吉尔
伊莱恩





这些个案能够用来平衡那些成功的个案吗？



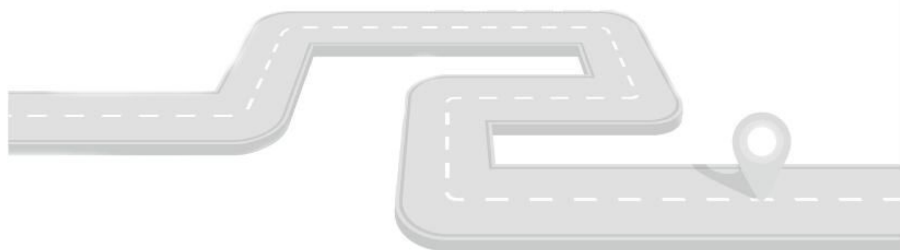
总结：激情可以存在！
但不能成为职业的驱动指导力量。

职场资本笔记

规则二
工匠思维胜过激情思维

WHY
SKILLS TRUMP
PASSION
IN THE QUEST
FOR WORK
YOU LOVE

SO
GOOD
THEY
CAN'T
IGNORE
YOU



SO GOOD THEY CAN'T IGNORE YOU

- 录音带不会说谎。
- 没人欠你一份好工作，你要自己去努力争取，而且这个过程不会一帆风顺。
- 要是你一直在琢磨“我如何才能变得真正出色”这个问题，别人就会找上门来。
- 把时间花在重要的事情上，而不是花在紧急的事情上。
- 别转身逃离自己目前工作的桎梏，而是开始获取必需的职场资本，从而将自己从桎梏下解放出来。
- 伟大的成就不在于天赋，而在于在正确的时间、正确的地点积累到如此大量的练习。

工匠思维，没人欠
你一份好工作

蓝草乐手的技术关注点

当我第一次拐入梅普尔顿街（Mapleton Street）时，这栋老掉牙的维多利亚式建筑就掩映在周围整齐的城郊建筑之中。等我走近了才发现这里有些怪异：外层的油漆已经开始剥落，门廊外放着一对皮躺椅，地上乱扔着一些空的啤酒瓶。

乔丹·泰斯（Jordan Tice），这位新原音乐派（New Acoustic style）的职业吉他手倚在前门上，抽着烟。他冲我挥了挥手，示意我过去。我跟着他进去，一进门就发现小小的门厅已被改成了一个卧室。“有个班卓琴手睡在那儿，是个麻省理工博士，”泰斯说，“你会喜欢他的。”

很多乐手不停地搬家、租房子、挤在任何一个能住人的地方；泰斯正是其中之一。“欢迎来到蓝草兄弟会。”他示意道。我们来到了他住的二楼。泰斯的屋子像是一个隐居者的住处。它比我在大学里住过的任何一间宿舍都小，仅够放一张双人床以及一张简易的纸板书桌。屋子的一角放着一个功放，另一角是一个带轮子的行李箱。我猜他的大部分吉他都放在楼下的公共练习室，因为这个屋里只有一把破旧的马丁吉他。我们不得不从另一个屋里借来一把椅子，这样两个人才能都坐下。

泰斯24岁，这个岁数在传统行业里很小；但他在签下第一张唱片时还是一名高中生，因此在原声音乐圈里，显然不是新手。他还谦虚得让人难受。他的第三张专辑《说来话长》（*Long Story*）有一条评论是这样开头的：“音乐界总是不缺奇才，从莫扎特直到今天。”这种褒奖之辞正是泰斯不愿我去写的。当我问起为什么著名的蓝草艺术家加里·弗格森（Gary Ferguson）会选择16岁的他一起巡演时，他结巴得说不出话，然后陷入沉默。

“这是件了不起的事情，”我继续追问，“他选择了你作为他的吉他手。他有很多的吉他手可以选择，但偏偏选了一个16岁的少年。”

“具体到那件事上，我没觉得有什么了不起。”他终于回了一句。

真正令泰斯感到兴奋的东西是：他的音乐。我问他：“今天忙些什么？”他正从桌上拿起一本打开的编曲本，听到这话，顿时两眼放光。本子上用铅笔淡淡地记着5行曲谱，其中大部分是速弹的四分音符，上下跨越了整个八度，并间以手写的说明。“没什么，也就写首新曲子，”他又解释了一句，“一首相当快的曲子。”

泰斯拿起他的马丁吉他，为我弹奏那首新曲。节奏还是蓝草的节奏，但旋律（灵感来自德彪西的作品）欢快得不像是一类的风格。弹奏时，泰斯两眼盯着指板，呼吸急促，并不时屏住呼吸。他一度漏掉了某个音，于是很不安。稍作停顿后，他又从头开始，坚持弹到不出错地完成整段乐句。

我告诉他，这段曲子的速度令我大开眼界。“不算什么，这还是慢

的。”他回应道。接着，他给我演示了他想达到的速度：至少要快一倍。“我还弹不了前奏部分，”他为没衔接好而表示歉意，“我觉得我可以做到，只是还不能弹出我想要的音来。”接着，他向我说明了前奏部分的一连串音符是如何跨越，因此弹起来更加复杂。“跨度真的很大。”

在我的要求下，泰斯向我展示了这首曲子的练习计划。他先以足够慢的速度来弹，从而得到自己想要的效果：他想让旋律的基调出来，同时填进去其他的音。接着，他开始提速，快到自己刚好不能顺利完成。然后，他便这样一遍一遍地重复。“这对身心都是磨炼，”他解释道，“你得努力跟上不同的旋律，还有其他的东西。弹钢琴时，所有的键都清清楚楚地摆在你面前，10个指头绝对不会互相干扰。但弹吉他时，你必须安排好自己的手指。”

他把自己在这首曲子上的练习称为当前的“技术关注点”（technical focus）。通常，如果不需要为演出做准备，他会以这样的强度和稍快于舒适点的速度，连续弹上两三个小时。我问他掌握这项新技能需要多长时间。“可能要一个月。”他估摸着说。接着，他又弹了一遍。

天生喜剧狂的修炼

声明一点：我真的不在乎泰斯是不是热爱他的工作，也不在乎他为什么决定当一名乐手，或者他是不是将吉他演奏视为自己的“激情”所在。乐手的职业道路具有特殊性，并且通常依赖于特殊的环境因素以及人生早期的幸运转机。泰斯的父母都是蓝草乐手的事实就明显对他早早献身于吉他演奏产生了很大的影响。正因为这个原因，我从不认为艺人的职业开端与其他人有多大关系。我对泰斯真正感兴趣的地方在于：他每天是如何对待自己的工作的。我发现其中藏着一条深刻的见解，对我探求如何打造热爱的工作非常有价值。

指引我结识泰斯并有了这条见解的是2007年的一集《查理·罗斯访谈录》（*Charlie Rose*）。节目中，罗斯正在采访演员、喜剧家史蒂夫·马丁（Steve Martin），谈论后者的回忆录《天生喜剧狂》（*Born Standing Up*）。他们谈起马丁出名背后的真实经历。“我读了些自传，”马丁说，“但我经常感到不解……我想问那些作者，‘你这里漏了一段，你是如何得到那个剧的试镜机会，然后突然一下就到科帕（Copa）工作了？这都是如何发生的？’”马丁自己写了一本书来回答这类有关“如何”的问题，至少是关于他自己如何在喜剧表演方面获得成功的。正是在解答这些“如何”的过程中，马丁讲了一个简单的观点，使我一听到就震惊了。在采访的最后5分钟里，当罗斯问马丁有什么建议可以对艺人有所启发时，马丁说了下面这段话：

> 没人在意（我的建议），因为那不是他们想听到的答案。他们想听到的是“……（如此这般）……你就能找到经纪人、就能写出剧本……”但我总说：“要让自己优秀到不能被忽视。”

罗斯发出了标志性的哼哼声。为了回应罗斯的模棱两可，马丁为自

己的建议辩护道："要是你一直在琢磨'我如何才能变得真正优秀'这个问题，别人就会找上门来。"

正是这种人生哲学让马丁一举成名。在年仅20岁的时候，他便决心对自己的表演进行创新，使其成为某种优秀到不能被忽视的东西。"那个时候的喜剧元素也就是些套路、包袱……讲着老套台词的夜总会丑角，诸如此类。"马丁向罗斯解释道。他认为喜剧可以更复杂些。大概在接受访谈前后，马丁发表了一篇文章，文中这样描述自己思想的演变："要是没有包袱会怎样？要是没有提示会怎样？要是我制造紧张但一直不释放会怎样？[3]要是我似乎要达到一个表演高潮但传递出来的却是一个反高潮（anticlimax）会怎样？"在一段著名的表演中，马丁对着观众说，下面表演的是他著名的保留节目《麦克风上的鼻子》。接着，他向前靠了靠，把鼻子贴在麦克风上几秒；然后，后退几步，长长地鞠了一躬，并像模像样地向观众致谢。"当时没有人笑，"他解释说，"等他们发觉我已经继续进行下一段表演时，才开始笑起来。"

职场竞争力

> 据马丁自己估计，他花了10年时间才形成自己的表演体系；但是，当表演成型时，他便获得了巨大的成功。有一点他讲得很清楚，那就是，对于他后来的成名，没有什么真正的捷径可走。"到后来，当你有了足够丰富的经验，就会散发出某种自信，"马丁解释道，"我认为观众可以觉察到这种自信。"

"要让自己优秀到不能被忽视！"我第一次听到这条建议时，正在网上看马丁的访谈。那是2008年的冬天，第二年就是我作为研究生的最后一年。那个时候，我已经出了两本针对学生的指导书。在那两本书的激励下，我刚开了一个叫"学习技巧"（Study Hacks）的博客，主要提供针对大学生的学习技巧。然而，在听到马丁的那段话后，我便匆匆写了一篇博文，向我的读者们介绍他的想法。"听起来它（这个建议）很吓人，"我总结道，"但是，我认为它更能解放人。"

由于我的研究生学业即将结束，所以我对自己的研究策略十分在意——这种"在意"体现在我不停地编写、修改个人网站上对自己工作的描述。这个过程令人沮丧：我感觉自己在竭力想让这个世界相信我的工作是有意思的，但是没人在乎。马丁的那句箴言让我暂时摆脱了这种自我拔高的窘境。它告诉我："不要注重这些小细节，而要注重让自己更加优秀。"受此启发，我把注意力从个人网站转移到一个延续至今的习惯上去：追踪每个月花在对所研究的问题进行专门思考上的小时数。例如，在首次撰写本章的那个月，我在一些关键问题上专门花了42个小时。

这种"时数追踪"策略有助于让我心无旁骛地专注于所写内容的质量。然而，与此同时，我觉得自己似乎并没有领悟马丁思想的全部内涵，而且这种感觉越来越强烈。后来，我开始探索人们如何才能最终爱上自己的工作。没过多久，我把视线又转回马丁的建议上。直觉告诉我，这个建议对打造一份非凡的事业会有重要作用。我去找泰斯是出于这样的想法：要真正理解马丁的那句箴言，我需要去了解那些按照它的

要求来生活的人。

职场竞争力

听到泰斯谈起他的日常练习，我深有感触的是他对自己作品的关注很有马丁的风格。我们回想一下：在一个几乎没有装修的简陋房间内，他连续几周每天花费数小时来练习某种新的拨弦技巧，虽然筋疲力尽，但却乐此不疲。所有这一切都是因为他认为这种技巧可以给他的曲子添加一些重要的东西。我还意识到，这种对个人作品的专注，也是他谦虚得令人难受的原因。对于泰斯来说，傲慢自大是没有意义的。“创造出一些有意义的东西，然后呈现给世界，这才是我看重的。”他解释说。

与泰斯的会面启发了我。于是，我联系上了马克·卡斯蒂文斯（Mark Casstevens），想知道这位愤世嫉俗的老音乐人如何看待艺人的思维模式。卡斯蒂文斯是一名来自纳什维尔（Nashville）的录音棚乐师。他的资历自不用说：曾演奏过99首“公告牌”（Billboard）排名第一的热门单曲。当我和他说起泰斯时，他对“执着于作品的质量是专业音乐圈的规则”这一观点表示认同。“它比你的外貌、乐器、个性以及关系网都重要，”他解释说，“在录音棚乐师中有句格言，‘录音带不会说谎’。录完音后马上就会回放，你的能力一览无遗。”

关键词

工匠思维（**The craftsman mindset**）

对待职业生涯的一种方式；是以产出为中心的职业观，关注自己给世界（工作）带来的价值。这种思维对于打造自己所热爱的事业至关重要。

我喜欢“录音带不会说谎”这句话，因为它很好地总结了是什么在激励着像泰斯、卡斯蒂文斯以及马丁这样的艺人。假如不关注于让自己“优秀到不能被忽视”，你就会被别人甩在后面。这种清晰性使人耳目一新。为了方便后面叙述，我将这种以产出为中心的职业观称为工匠思维。规则二的目的就是为了让大家接受这样一种观点：不管从事哪种工作，工匠思维对于打造自己所热爱的事业都至关重要。对泰斯这样的艺人研究得越多，这种观点就越明确。不过，在继续讨论之前，我想花点时间将这种思维模式与大多数人的职业观进行一下对比。

激情思维的逻辑

“专注于寻找‘我到底是谁’这个问题的答案，并将其与自己真正热爱的工作相联系，（人们）通过这种方式而不断进步。”波·布朗森（Po Bronson）2002年在《快公司》杂志（Fast Company）上发表了这句宣言。这听起来应该很耳熟，因为它正是听从激情假设的人所给出的建议。因此，让我们把布朗森所赞同的这种对待工作的方式称为激情思维。工匠思维关注自己能给世界带来什么，而激情思维则关注世界能给自己带来什么。大多数人是用后一种思维方式来对待自己的职业生涯。

关键词

激情思维（The passion mindset）

对待职业生涯的另一种方式；关注世界（工作）给自己带来的价值。这种思维模式与工匠思维相对立。激情思维最终会导致长期的不满，并让人不切实际地幻想还有更好的工作。

我不喜欢激情思维有两条原因。这里的意思是，除了规则一中论述的“激情思维建立在错误的前提之上”这个事实之外，还有两条原因。首先，假如只关注工作能给自己带来什么，这会让你极其注意工作中自己所不喜欢的方面，从而导致自己长期处于不幸福的状态。初级职位尤其如此，因为从职责上来说，这些职位不会被分配太多有挑战性的项目以及自主权——这些是以后的事情。如果你带着激情思维进入职场，那么分配给你的那些烦人的任务，或是在公司官僚体系中遇到的挫折，都会让你应付不过来。

职场竞争力

更严重的是驱动激情思维的深层次问题，即“我是谁”以及“我真正热爱什么”，基本上没有确定的答案。“这才是真正的自我吗”和“我热爱这个吗”这样的问题很少能简单地回答“是”或者“不是”。换句话说，激情思维几乎保证会让你永远处于不满和困惑的状态。这也许解释了为什么布朗森在他的“求职圣经”《这辈子，你该做什么？》（What Should I Do With My Life?）中开头就承认：“书中的每个人都经历过一种感觉，那就是，他们错过了享受生活的机会。”

像真正的艺人那样对待工作

总结起来，我向大家呈现了对待职业生涯的两种不同方式。第一种是工匠思维，关注自己能给世界带来什么；第二种是激情思维，关注世界能给自己带来什么。工匠思维具有清晰性，而激情思维则让人陷入含糊且无法回答的问题泥潭。我在见到泰斯后得出了一个结论，那就是：工匠思维包含着某些能使人摆脱束缚的内容。它要求你不要以自我为中心，不要去担心工作是不是“刚好合适”，而是要俯下身子、努力让自己真正优秀起来。它主张没人欠你一份好工作，你要自己去努力争取，而且这个过程不会一帆风顺。

基于这一点，我们自然羡慕泰斯这类艺人的清晰思路。但是，规则二的核心论点是：我们不应该仅仅去羡慕这种工匠思维，而是应该效仿之。换句话说，在这里，我建议：你应该把“我的工作是我真正的激情所在吗”这个问题放到一边，将注意力转向如何让自己变得“优秀到不能被忽视”。也就是说，不管以什么为职业，你都要像真正的艺人那样对待自己的工作。

这种思维模式的转变，对“我的探求”来说是个令人兴奋的进步。然而，我发现这种转变在有些人身上比在另外一些人身上来得更容易。正当我在博客上开始思索工匠思维时，一些读者变得不安起来。他们的反

驳集中于一种常见的观念。在继续讨论之前，我应该先对此回应一二。其中一位读者这样写道：

> 泰斯愿意不求回报地付出大量时间，是因为这样做是服务于他当前明显热爱并且长期以来一直热爱的某样东西。他已经找到了属于自己的正确职业。

这种反应我已经听得多到可以给它起个名字，叫“激情事先存在论”（the argument from pre-existing passion）。其核心观点是，工匠思维仅在那些已经对其工作产生激情的人身上是可行的，因此不能说它取代了激情思维。

我不接受这个观点。

首先，不用去讨论泰斯或马丁这样的艺人是不是确信自己已经找到属于他们的真正使命。如果曾跟专业艺人，特别是刚出道的新人共处过哪怕一小会儿，你就会注意到：他们对于自己能否维持生计没有安全感。泰斯将这些对朋友们怎么生活以及自己的技艺是不是更有优势的忧虑起了一个名字，叫“挥之不去的外部干扰之云”。

> 驱散这团乌云的过程是一场持续的战斗。在这个问题上，马丁在其专注于改进表演套路的10年间曾经感到不自信，经常遭受焦虑发作之苦。这些艺人所具有的工匠思维，并非源自某种确信无疑的内在激情，而是源自某些更实际的需求：获得能在文艺圈行得通的东西。正如卡斯蒂文斯所说的，“录音带不会说谎”，假如你是一名吉他手或喜剧演员，你的作品基本上说明了一切。如果你花费太多时间纠结于自己是不是找到了真正的使命，那么这个问题将会一直没有答案，而你同时会发现自己已经失业了。

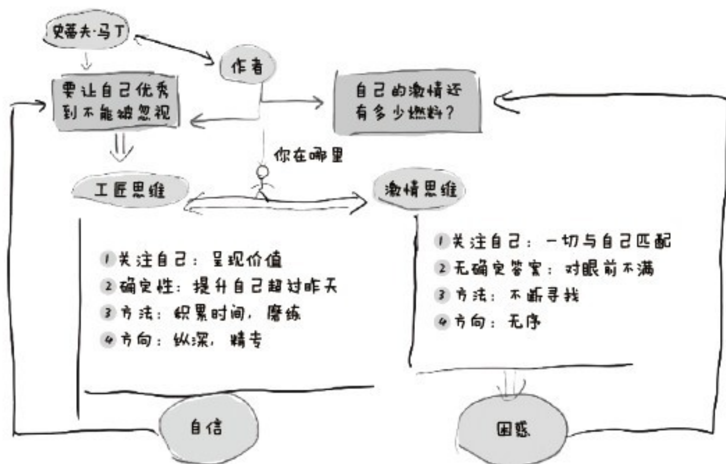
更重要的是，我确实不关心艺人们为什么采用工匠思维。前面讲过，他们的世界具有特殊性，而且他们大部分的行为方式都无法推广。我关注泰斯的故事，是因为想让大家见识一下工匠思维在实际中是什么样子。换句话说，不要去想泰斯为什么采用这种思维模式，而要注意他是如何运用的。在下一章里，我将讲到：不管你现在认为自己的工作如何，你都能以工匠思维为基础，打造一份有吸引力的职业。“激情事先存在论”让事情倒退了，这就是我不接受它的原因。事实上，正如我将阐述的那样，你先采用工匠思维，然后激情会随之而来。

阅读手记

精读引路人：孙路弘

人物小档案

1	人名	乔丹·森斯	
	职业	吉他手	
	事件	16岁被邀随队演出	
	长项	强度、适度、长时间	
2	人名	史蒂夫·马丁	
	职业	喜剧演员	
	事件	20岁开始创新表演艺术	
	长项	创造观众长时间紧张 维持长时间包袱不抖	
3	人名	马克·卡斯蒂文斯	
	职业	音乐人	
	事件	99首公告牌排名第一的单曲	
	长项	专业音乐圈要求的作品质量	



职场资本，技能胜过激情

是什么成就了一份伟大的事业

在上一章里，我提出了一个大胆的主张：假如你想爱上自己的事业，就要摒弃激情思维（“世界能给我带来什么？”），转而采用工匠思维（“我能给世界带来什么？”）。

要对这个策略展开论述，首先要回答一个简单的问题：是什么成就了一份伟大的事业？通过对这个问题进行探讨，我们可以理解得更为具体。在规则一中，我举了几个例子，其中涉及的人物都拥有伟大的事业，并且热爱（或曾经热爱）他们的事业。因此，我们可以从中汲取一些有用的东西。这些人是：苹果创始人史蒂夫·乔布斯、电台主持人艾拉·格拉斯以及冲浪板制作大师阿尔·梅里克。仍以他们三位为例，我现在要问的是：这三份事业到底有什么特殊之处让它们如此有吸引力？下面是我给出的回答。

成就大事的特质

创造力：格拉斯不断拓展着广播领域的界限，在这个过程中得了很多奖。

影响力：从苹果II型（Apple II）到iPhone的一系列产品，乔布斯改变了数字时代的生活方式。

自主力：没人告诉梅里克几点起床、该穿什么。他不会朝九晚五地出现在办公室里。相反，他的冲浪板工厂离圣巴巴拉海滩只隔着一个街区。梅里克还经常去海滩冲浪。据伯顿滑雪板公司（Burton Snowboards）创始人杰克·伯顿·卡彭特（Jake Bur-ton Carpenter）回忆，这两家公司的合并谈判就是他和梅里克站在人群里等待海浪时进行的。

这个总结并不全面，但是你如果仔细想想自己幻想中的完美工作，可能就会在其中发现这几项特质的某种组合。于是，我们要提出一个极其重要的问题：如何在自己的职业生涯中获得这些特质？在研究这个问题时，我首先注意到，这几项因素是稀缺的。大部分工作在工作内容和工作方式上不会赋予员工很大的创造力、影响力或是自主力。比方说，作为一名从事着初级工作的刚毕业的大学生，你更有可能听到的是“去换桶水”，而不是“去改变世界”。

根据定义，我们知道这些特质也是宝贵的，因为它们是成就大事的关键。在这里，我们要引入一些已知的知识点。经济学基本理论告诉我们，如果你想获得某些既稀缺又宝贵的东西，就需要提供同样稀缺而宝贵的东西作为交换，这就是经济学上最基础的供给与需求理论（Supply and Demand）。根据这一理论，我们可以得出这样一个推论：如果你想成就一番大事，就需要提供某些很有价值的东西作为交换。当然了，假如这种推论成立，那么我们应该看到它在这三个案例中也是成立的，而结果也的确如此。在搞清了要寻找什么之后，那些吸引人的职业按照这种交易的方式解读起来也就突然清晰了。

让我们来看乔布斯的经历。当乔布斯走进保罗·特雷尔的字节商店时，他手上拿着的东西的确是稀缺而宝贵的：当时新兴的电脑市场上比

较先进的个人电脑之一、苹果I型（Apple I）的电路板。售出100块原创的电路板所能得到的资金会让乔布斯对自己的职业拥有更多的自主力。但是，用古典经济学的术语来说，为了在职业生涯中获得更多有价值的特质，他需要提供更有价值的东西。正是从这一刻起，乔布斯的事业开始加速腾飞。他接受了马克·马克库拉（Mark Markkula）的250 000美元资金，并且与史蒂夫·沃兹尼亚克一起设计了一种新型的电脑，而这款产品无疑优秀到了不能被忽视的地步。在旧金山湾区家酿计算机俱乐部（Homebrew Computer Club）的圈子里，在技术上与乔布斯和沃兹尼亚克水平相当的工程师大有人在，但乔布斯的眼光独到：他接受了投资并且在技术上集中精力生产一种组装完整的产品，结果就有了遥遥领先于竞争对手的苹果II型：它带有彩色图形显示功能；显示器和键盘被整合进机箱内；开放式架构，允许快速扩展内存和连接外设（例如，由苹果II型首次引入主流应用的软驱）。正是这款产品让苹果公司在市场版图上占有一席之地，并把乔布斯从一个小打小闹的创业者推上了领导一家梦幻公司的宝座。他产出了某种很有价值的东西，所以，作为交换，他的事业被注入了创造力、影响力和自主力。

电台主持人格拉斯证明了自己是公共电台最出色的编辑和主持人之一。在此之后，他才有机会创办了树立其个人风格的广播节目《美国生活》（*This American Life*）。格拉斯初入职场时是一名实习生，后来为《面面俱到》（*All Things Considered*）节目剪辑录音带。很多年轻人和格拉斯一开始的发展路径一样：先在一家当地的广播电台实习，然后升到一个低级制作岗位上。然而，格拉斯想方设法让自己的技能更稀缺、更宝贵，一旦如此，他便逐渐脱颖而出。由于他剪辑得干脆利落，所以赢得了主持一些节目的机会。虽然格拉斯的声音听起来没有一点电台应有的庄重感，但他的节目开始让他获奖。这其中也许有他天生的编辑潜能在发挥作用，但请回想一下：规则一里曾提到，格拉斯强调的是努力培养技能的重要性。“对于从事创作的人来说，你对这件事产生了兴趣，但还存在某种‘差距’。你做的东西还不那么好，对吧？你努力想做好，但就是没那么棒，”他在一次接受采访时说道，“关键是，要强迫自己去完成工作、强迫技能形成。这是最难的阶段。”他在“寻路之旅”的采访视频中如此阐述。换句话说，他的故事讲的不是一个天才在大学毕业后便轻易找到了一份电台工作，然后就突然因某个节目而走红。对格拉斯了解得越多，你越会发现早年的他其实是这样一个年轻人：他被迫培养自己的技能，直到这些技能变得宝贵到无法被忽视。

这种策略是有效的。在他为《面面俱到》录制的节目获得成功后，格拉斯被挖到芝加哥公共广播电台，与别人一起主持了一系列的地方节目，这进一步提升了他技能的价值。1995年，电台经理决定推出一档形式自由的节目《美国生活》，打算在全美联播，而格拉斯便是被优先考虑的人选之一。如今，格拉斯拥有充满创造力、影响力和自主力的事业。但是，只要你细想一下他的经历便会发现，其中的经济学原理还是很清楚的——格拉斯用自己努力获得了稀缺而宝贵的技能，从而换来了一份很棒的工作。

在梅里克身上，我们也毫不意外地发现了类似的经历。作为一名专业的冲浪板制造商，梅里克的事业得以开展，依靠的也是稀缺而宝贵的技能，而且这项技能定义得非常清楚：他做的冲浪板让使用者在比赛中获胜。值得注意的一点是：这并不是故事的全部。梅里克曾做过几年的造船工作，并且从中获得了玻璃纤维成型的相关经验。另外，他断断续续地从事着冲浪这项运动，因此对冲浪有所了解。尽管如此，他还是做了大量努力才使自己的制板技能达到了宝贵的地步。“起初，你会一直担心自己失败，担心让你做板子的人是个世界冠军，而你给他做的板子会不好用。”他在“寻路之旅”的采访中回忆道，“这只会让我更加努力地工作、更加努力地尝试，最终实现我想用冲浪板实现的东西。”在离海滩一个街区的地方拥有一间办公室，还可以随时跑去冲浪，这听起来很棒，但这种工作不是唾手可得的。为了拥有这份工作，梅里克意识到自己需要用稀缺而宝贵的技能去交换。一旦像凯利·斯莱特（Kelly Slater）这样的职业冲浪手用上了他的板子，并且赢得了比赛，他就可以自由地支配自己的职业生涯。

关键词

职场资本（**Career capital**）[4]

对个人所拥有的、在职场中属于稀缺而宝贵的技能的描述。要创建自己热爱的工作，这是关键通货。

我将这些故事背后的经济学原理称为“成就大事的职场资本理论”，其主要观点如下：

- 成就大事的特质稀缺而宝贵。
- 供求关系说明，假如想获取这些特质，你需要提供稀缺而宝贵的技能作为交换。这些稀缺而宝贵的技能可视为一个人的职场资本。
- 工匠思维不断专注于让自己“优秀到不能被忽视”，这是一种非常适合于获取职场资本的策略。因此，如果你的目标是打造自己热爱的工作，那么工匠思维要胜过激情思维。

关键词

成就大事之职场资本理论（**The career capital theory of great work**）

成就大事的特质稀缺而宝贵。假如想获取这些特质，你需要提供稀缺而宝贵的技能作为交换。这些稀缺而宝贵的技能可视为一个人的职场资本。工匠思维非常适合于获取职场资本。

乔布斯、格拉斯以及梅里克都采用了工匠思维。某些人甚至就用这

些词来描述自己。“我是个工匠。”在一次关于他制板早期经历的采访中，梅里克这样说。从职场资本理论来看，这不是巧合。成就大事的特质要求你用某些稀缺而宝贵的东西（被我称作“职场资本”的技能）来交换。想要尽量多地获取职场资本，你应采用的思维模式正是不断专注于个人产出的工匠思维。归根结底，这就是我为什么提倡工匠思维而不提倡激情思维的原因。我并不是在这里就激情的存在或努力奋斗的价值做什么哲学上的思辨，而是一直从非常实用的角度出发：你需要让自己优秀，从而在自己的职业生涯中得到好处，而工匠思维一心想达成的正是这个目的。

然而，我必须承认，从这个观点出发会得出一个比较悲观的论断：激情思维对打造自己热爱的工作是无效的；不仅如此，在很多情况下，它还可能起反作用，有时会造成灾难性后果。

不要活在别人的成功模式下

2009年夏天，《纽约时报》在两天之内相继刊登了两篇文章。这两篇文章突出反映了激情思维和工匠思维之间的差异。第一篇文章的主人公叫莉萨·福伊尔（Lisa Feuer）。38岁的福伊尔放弃了自己在广告和营销方面的工作。她一直因为公司生活的种种约束而很恼火，于是开始怀疑那份工作是不是她想要的。她说：“看着我的丈夫一步步经营起自己的事业，我觉得自己也可以。”因此，她决定尝试创业。

根据《纽约时报》报道，福伊尔参加了一个200小时的瑜伽教练培训班，并以房产作为抵押，贷款支付了4 000美元的学费。在拿到证书后，她开办了卡玛幼儿瑜伽（Karma Kids Yoga），专注于幼童和孕妇的瑜伽练习。“我热爱自己所做的事情。”她对记者说道，虽然她也承认在自主创业中遇到了种种困难。

以激情思维来看，福伊尔的决定是正确的。对于那些沉迷于寻找使命的人来说，放弃舒适转而追求激情，这是最英勇不过的举动。以作家帕梅拉·斯利姆（Pamela Slim）为例，她信奉激情思维，并且写了畅销书《逃出格子国》。在其个人网站上，斯利姆举了下面这段对话作为例子，而且声称自己经常会遇到这样的对话：

> 我：那么，你准备好按照计划进行下去了吗？
>
> 他们：我知道自己必须做什么，但是我不知道自己能否做到！我有什么资格装作一个成功的艺术家/教练/咨询师/按摩师……要是别人看到我的网站时嘲笑我竟然打算出售自己的服务，那该怎么办？别人为什么要联系我？
>
> 我：该在你的脊梁骨上下点功夫了。

在这些情形的激励下，斯利姆推出了一项电话研讨服务，叫“重塑人生脊梁”（Rebuild Your Backbone）。目的是为了说服更多的人像莉萨·福伊尔那样，拿出勇气去追随自己梦想。课程说明里写到，斯利姆会就一些问题进行解答，比如“我们为什么会陷入‘活在别人的成功模式下’这样的境地”以及“我们如何才能拿出勇气，在世上做一番大事”。这项课程

收费47美元。

关键词

勇气文化（Courage culture）

越来越多的作者和网络评论家提倡的一种观点，即只要鼓起勇气、脱离预期的职业轨道，你就能找到梦寐以求的工作。虽无恶意，但这种文化会带来危害，因为它低估了以职场资本来支撑职业抱负的重要性。

“重塑人生脊梁”是“勇气文化”（courage culture）的一个例子。“勇气文化”的支持者是逐渐增多的一类作家和网络评论家。他们鼓吹这样一种观点：在你和你所热爱的工作之间，最大的障碍就是缺乏勇气——摆脱“别人对成功的定义”的勇气，以及追随自己梦想的勇气。放在激情思维的模式下，这种想法绝对说得通：假如真的有某种完美工作在等着我们，那么不追随这份激情就是在浪费时间。从这个角度来看，福伊尔的想法似乎是很勇敢的，而且早该如此；她可以在帕梅拉·斯利姆的电话研讨会上当演讲嘉宾了。但是，从职场资本理论的角度来看，这种想法就站不住脚了。一时间，卡玛幼儿瑜伽看起来像是一场可怜的赌博。

职场竞争力

激情思维不好的一面是它让人失去自己的长处。对于像斯利姆这样的激情拥趸来说，投身自由职业是简单的，而且能给自己带来自主力、创造力以及影响力，只要你真正“动起来”就没什么能绊住你。对于这个观点，职场资本理论并不认同。我们知道，伟大的事业并非有很大勇气就可以了，它还需要有很高价值（而且是真正价值）的技能。福伊尔放弃了她的广告职业，转而开办一家瑜伽工作室。在这种情况下，她不仅放弃了多年来在营销行业所获取的职场资本，还转行到了一个不相关的领域，一个她几乎没有任何资本的领域。鉴于瑜伽的热门程度，在瑜伽从业者技能金字塔中，只接受过一个月训练的福伊尔处于接近最底端的位置。这意味着，她还要走很长的路才能让自己优秀到无法被忽视。因此，根据职场资本理论，她在自己的瑜伽职业生涯中几乎没有任何可以依靠的力量。因此，对福伊尔来说，事情的发展不会顺利。不幸的是，结果正是如此。

2008年，受经济衰退的影响，福伊尔的事业举步维艰。她授课的一家健身房关门了。接着，她在当地一家公立高中带的两门课也被取消了。另外，由于经济吃紧，私教的需求也大大减少了。2009年，也就是《纽约时报》选中她作人物报道的那年，她的全年收入预计只有15000美元。那篇报道结尾提到，福伊尔给记者发了一条短信：“我现在在食物券办公室排队。”签名是：“发送自我的iPhone。”

对福伊尔的报道发表两天后，《纽约时报》又向读者们介绍了另一位营销主管，乔·达菲（Joe Duffy）。和福伊尔一样，达菲也从事广告行业，并且最后也对公司生活的种种约束感到恼火。“我厌倦了广告代理业务。”他回忆道，“我想让生活简单一些，而且想把精力重新投向创作方面。”达菲本来受的就是艺术家式的训练，进入广告行业并成为一名技术绘图师纯粹是因为他很难靠画画谋生。因此，激情思维的支持者也许就

会鼓励处于达菲这种情况的人放弃广告、重拾艺术创作的激情。

结果，达菲属于工匠学派。他没有转身逃离自己目前工作的桎梏，而是开始获取必需的职场资本，从而将自己从桎梏下解放出来。他专攻的是国际商标和品牌标志。随着能力的增长，他的选择也越来越多。最后，他被位于明尼阿波利斯（Minneapolis）的法龙·麦克艾里哥特广告公司招致麾下；这家公司甚至允许他在其内部运营他自己的附属部门："达菲设计"（Duffy Designs）。换句话说，他的资本给他换来了更多自主权。

达菲在法龙·麦克艾里哥特广告公司工作了20年，为索尼、可口可乐这样的大公司设计商标。之后，他再一次用他的职场资本获取了更多的自主权。这一次，他开办了一个属于自己的15人工作室：达菲及合伙人（Duffy&Partners）。这一创业举动与福伊尔形成鲜明对比。达菲开办公司凭的是足够的职场资本，因此事业立即蓬勃发展起来。他成为世界上最好的品牌设计师之一，并且拥有排队等候的客户。相反，福伊尔开办自己的公司凭的只是200小时的训练以及大把的勇气。

你可以猜得出来，刚退休不久的达菲热爱自己的事业。他的工作让他获得了大量的自主力和尊敬，还对世界造成了重大影响（这取决于你怎么看待广告的重要性）。不过，对我来说，与福伊尔对比最鲜明的是达菲买下了达菲雪道（Duffy Trails）。这是位于威斯康星州托塔嘉提克河（Totagatic River）两岸的一处40万平方米的休养地。达菲是个越野滑雪发烧友，而这里的林间小道有8公里长，从11月份一直到第二年的3月份都适合滑雪。因此，这个地方对他有无法抗拒的吸引力。根据《纽约时报》报道，这片领地上还附有3处可住人的建筑，可以轻松招待至少20名宾客。不过，在炎热的夏季，最吸引游客的是湖边的观景凉亭。那片6万平方米的湖里养着成群的鲈鱼。

达菲在他45岁的时候买下了这片地产：比福伊尔离开广告行业转而经营瑜伽事业时大不了几岁。这个相似之处令这两个故事有了些许弗罗斯特式[5]的意味："黄色的丛林里分出两条路"；一个旅行者选择"精通之路"，而另一个则受"激情之光"的感召。到最后，前者成为业界名人，掌控自己的职业生涯，并和家人在一处僻静的林间居所过周末；而后者靠食物券过活。

职场竞争力

这种比较不一定是公平的。我们无法知道假如福伊尔留在了营销、广告行业，并且也不断投入精力让自己变得优秀，她是不是就能复制达菲的成功。但作为一个隐喻，这个故事很好地说明了问题。达菲顺利完成了海外出差，返回"达菲雪道"，滑着雪度过一个轻松的周末；而岁数相仿的福伊尔却排着队，等候发放食物券。这个画面令人深思。它很好地说明了从零开始创业的风险和不合逻辑之处；与之相反的做法是获取更多职场资本，从而达到事半功倍的效果。福伊尔和达菲在自己的工作上遇到了同样的问题，这些问题出现在大约同样的时间点，而且他们同样渴望热爱自己的事业。但是，他们解决问题的方法不同。到最后，致力于发展技能的达菲明显成了赢家。

当工匠思维不再有效

在写本章前不久，我收到了一封邮件。发信人叫约翰，是一名刚毕业的大学生，还是我博客的资深读者。他对自己税务咨询师的新工作感到担心。虽然他觉得这份工作“有时候很有意思”，但工作时间太长，而且任务也都是严格规定好的，因此想表现突出很难。“除了不喜欢这样的生活方式，”约翰抱怨道，“我还觉得自己的工作起不到更大作用。事实上，它还伤害了最脆弱的人群。”

在本章中，我们的讨论都是站在工匠思维这边去反对它的对立面（以激情为中心）。工匠思维之所以令人激动，部分在于：它对于你从事的工作类型持不可知论的立场。理论上说，成就大事的那些特质是用职场资本换来的，它们并不来自于工作和内在激情的匹配。正因如此，你不必对是不是找到了自己的使命而感到焦虑，因为几乎任何工作都可发展成为一份有吸引力的工作。约翰了解这个观点，而他给我写信的原因是他发觉很难将其应用到自己作为税务咨询师的工作中。虽然不喜欢自己的工作，但他想知道：他是不是应该像个好工匠那样忍受这份工作，继续关注于让自己变得优秀。这是一个很重要的问题。

我是这样对约翰说的：“听起来，你应该辞掉现在的工作。”通过思考，我清楚地发现，有些工作适合运用职场资本理论，而有些并不适合。为了帮助约翰，我最后想出了三条特征，用来排除那些不具备良好基础的工作，即，你无法以它们为基础来打造自己所热爱的事业。

不适用工匠思维的三条特征

1.该工作无法让你有机会通过发展稀缺而宝贵的相关技能而与他人区别开来。

2.你认为该工作所关注的内容是无用的或者甚至可能对世界有害。

3.该工作迫使你与自己非常不喜欢的人一起工作。

一份工作假如带有上面这几项特征的任意组合，就会使你积累和利用职场资本的努力受挫。如果满足第一条特征，技能就不可能增长；如果满足后两条特征之一，那么即使能够积累到职场资本，你也很难坚持足够长时间来实现资本积累的目标。约翰的工作满足了前两条，因此他需要放弃。

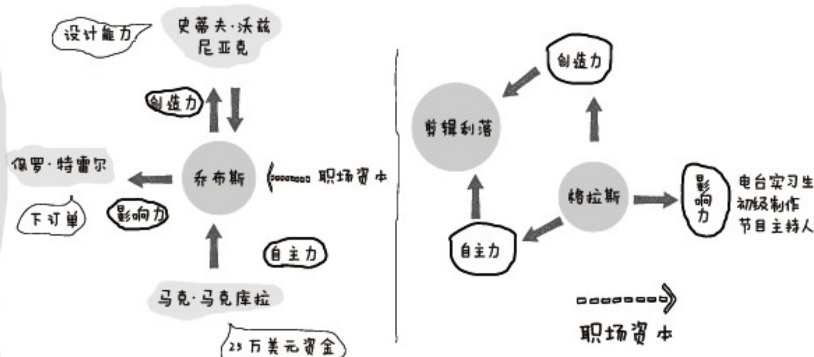
再举一个例子：在写这本书时，作为麻省理工学院的一名计算机科学家，我收到过几封华尔街猎头的邮件，他们在为一些职位招人。这些职位提供了大量的技能发展空间，而且他们不在乎用很高的薪水来换取你的时间。“差不多有三四家华尔街公司付的薪水比其他家高，”最近给我写信的一家猎头说道，“这家公司就是其中之一。”后来，朋友们告诉我，这些公司的起薪在20万～30万美元。然而对我来说，这些公司满足上面列举的第二个条件。意识到这点，我便在收到这些工作机会时，非常自信地把它们删掉了。

但是，值得注意的一点是：这些排除特征仍然无关乎一份工作是不是正好符合某种内在的激情。它们依然很笼统。因此，“正确地工作”仍胜过“找到正确的工作”。

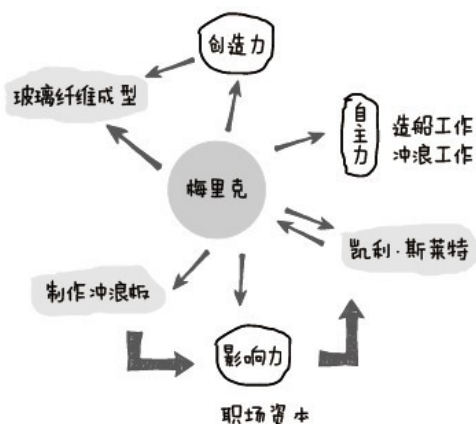
我已经对工匠思维进行了讲解，并用上面举出的例外情况对其稍加限制。现在，该看看它的实际运用了。

阅读手记

精读引路人：孙路弘



职场资本笔记



莉萨·福伊尔

38岁 → 换轨
辞职 → 积累归零
瑜伽培训班 → 现学赶时尚
排队领福利 → 环境变化，无抵抗力

激情思维

乔·达菲

42岁 → 固守
跳槽独立部门 → 资本作用
工作室 → 客户作用
置地 → 自然扩展

工匠思维

职场资本：

创造力：行业内的积累无人匹敌
影响力：业内各种人的交往
自主力：自我决定时间的用途

工匠思维三大天敌：

1. 无突出可能
2. 无价值可用
3. 无志同道合

脱颖而出，每个人都可以成为职场资本家

电视“超级大富豪”的封闭世界

假设现在你希望被雇去做一部网络电视剧的编剧，那么首先要做的就是通过杰米（Jamie）他们这关。

杰米现年不到30岁，最近在为一部网络剧招收编剧。他同意让我窥探一眼他的世界，条件是不公开他和他那部剧的名字。我了解到的情况是，电视编剧不是一个容易进入的行当。据杰米介绍，整个招收过程是这样的：首先，制片人给经纪公司发邀请，要求他们把各自手下编剧们的剧本样本发过来。杰米仅为他的那部剧就收到了大约100个包裹，每个包裹里都有一个剧本样本。这堆剧本经杰米看过、审定并打分后，只有20个左右会被送到制片人那儿做进一步考虑。要知道，制片人也雇了他们自己中意的老牌编剧。因此，也就没几个宝贵空缺能留给这次公开邀请的编剧了。

为了说明这个过程的竞争激烈程度，杰米给我发来一份他的剧本评估表。提交剧本的有100来个编剧。其中，除了14个人以外，其他人发过来的都是一部已经被制作播出过的剧本。在这还没入行的14人里，杰米给出的最高分是6.5分（满分为10分）。不过，这组的大多数人表现得差得多。“剧情平淡，故事讲得没意思，缺乏表现力或有趣的对白。”他这样评价一部得了4分的剧本。“这个剧本我只看了四分之一，但它烂得很明显。”这说的是另一个剧本。

换句话说，想进入电视编剧圈，其过程非常艰辛。然而，同时我能理解为什么成千上万的人渴望实现这一目标：这是一份很棒的职业。一方面是钱的因素。就拿一个收入中等的新编剧来说，美国编剧协会（Writer’s Guild of America）规定的最低工资是每周2 500美元。按照标准的一季26周来算，这半年的工作收入是非常可观的。如果电视剧获得成功，一到两年后你就能成长为剧本编审。这个时候，按照一名资深电视编剧发表在Salon.com上的一篇文章里的说法，“你还能赚碗稀饭喝喝”。然而，据另一位编剧承认，这碗“稀饭”至少相当于10 000美元一集。等你做到下一个级别：制片人，情况就变得有意思了。一旦到了这个级别，“你就掉进钱堆里了”。制片人可以有7位数的进账。根据前面提到的Salon.com上的那篇文章，不少人用“超级大富豪”（kabillionaire）这个词来形容制片人的收入。

当然，你做别的工作也可以赚到很多钱。在高盛公司（Goldman Sachs）里，升得快的人也许在35岁左右会赚到7位数；一家著名的律师事务所的合伙人做了几年后也可能收入这么多。但是，华尔街和好莱坞在工作方式上的差别是很惊人的。想象一下：没有邮件、没有深夜的合同谈判、不需要掌握错综复杂的证券市场或法律判例，等等。作为一名编剧，你只需要关注一件事情：把故事讲好。工作强度可能很大，因为你要经常赶在最后期限前交出下一集的剧本，但也只不过持续半年而已。它非常具有创造性，而且你可以穿着短裤工作。另外，饮食非常棒，这一点别人跟我多次强调过。有个知情人就说过：“编剧们对食物非

常着迷。”用上一章讲到的术语来说，电视编剧工作很有吸引力，因为它具备让人热爱工作的三条特质：影响力、创造力以及自主力。

在我遇到亚历克斯·伯杰（Alex Berger）时，他已经成功地闯进了这个精英的世界。他最近卖了一个试播集给美国电视网（USA Network）。卖试播集就是卖想法：你坐在一间屋子里，面对着三四名电视台的主管，用5分钟时间来推销你的想法。对于像美国电视网这样的有线电视台，主管每周会听15～20场这样的推销会。之后，他们会到一边开起内部会议，从中选出三四部真正要买的剧集。伯杰的剧本就在他们那周买的4部剧里。

虽然，伯杰还要跨过几道关才能让他的剧在美国电视网播出，但卖出试播集这件事本身在这行就已经很让人印象深刻了，这说明你知道自己在干什么。似乎是为了强调这份印象的深刻程度，一位很喜欢伯杰作品的主管把他招了过去，为正在热播的谍战剧《邻家女特工》（*Covert Affairs*）工作，好让他在等待试播集的决定出来之前有点事情可做。倒不是说伯杰需要提高自己的知名度：他已经参与了3部电视剧的剧本创作和播出，因此才走到了这一步。他最近参与的作品是定格动画喜剧《格伦马丁DDS》（*Glenn Martin DDS*）。这部剧由他和迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner）共同创作，并且已经播出了两季。换句话说，在这个只容许极少数人跻身其中的行业里，伯杰无疑已经确立了自己的地位。

问题在于，他是怎么做到的？

伯杰勇闯好莱坞

电视行业难就难在它是一个“赢者通吃”型市场。这里只有一种职场资本，即作品质量；但却有成千上万满怀希望的人努力想挣足这种资本，从而讨得少数几个买家的欢心。

不过，伯杰在这方面有一个优势。他在达特茅斯学院（Dartmouth College）上学时曾是一名辩手，而且表现非常优秀：2002年，他与另外一位搭档闯进了美国最高级别的全国辩论锦标赛；随后，伯杰更是获得了该项赛事的“最佳辩手奖”。辩论赛场与电视编剧圈一样，区分好坏的标准非常明了：评分系统很明确，人尽皆知。因此，想成为全国的最佳辩手，伯杰必须掌握持续改进的艺术。在了解后来他在好莱坞的成功经历后，我确信正是这种技能助推了他快速崛起。

当初决定去好莱坞时，伯杰的逻辑是典型的辩手逻辑，非常严密。“我心想，自己可以随时申请去上法学院，”他回忆道，“但实事求是地说，当编剧可能是我唯一可以尝试写作的机会。”伯杰承认，他在刚搬到西部时甚至不确定自己的目标是什么：“我有很多事情想做，但我不知道它们对我来说意味着什么。比如，我过去想做一名电视台主管，但不知道需要为此付出什么样的努力。我也想过自己可能成为一名电视编

剧，但也不知道那意味着什么。”这不是“一个年轻人鼓起勇气去追随自己确信无疑的激情”的典型案例。

刚来到洛杉矶时，伯杰在国家讽刺文社（National Lampoon）找了一份网站编辑的工作。他发现这家公司对电视剧制作也感兴趣。本着“写你知道的”的精神，伯杰向他们竭力推销《主辩手们》（*Master Debaters*）这部剧，剧中安排几个喜剧演员在一群评委面前就一些幽默话题展开辩论。他收到了一笔不高的费用来拍摄试播集，而且在韦斯特伍德（Westwood）的博德书店（Border's bookstore）完成了拍摄。但是，电视剧集的制作是个艰难的游戏。最终，国家讽刺文社的这一尝试并没有走多远。

我之所以喜欢伯杰的经历，在于接下来他所做的事情：他辞去了国家讽刺文社的工作，又在美国全国广播公司（National Broadcasting Company, NBC）找到了一个开发主管助理的职位。正是到了这时，我看到伯杰的辩手本能又重新绽放出活力。国际讽刺文社离电视这行太远了，无法让他明白如何才能成功。他接受了助理职位，把自己扔进了这个圈子的中心。在这里，他可以搞清楚所有的一切都是如何真正运作的。

没过多久，伯杰便发现了为什么有的编剧可以成功吸引电视台的注意，而其他那么多人却做不到，那就是：他们写出了好剧本——这是一个艰巨得超乎很多人想象的任务。在这个想法的激励下，伯杰将注意力集中到写作上，大量地写作。在做助理的这8个月里，他把晚上的时间都花在了3个不同的写作项目上。首先，在伯杰离开国家讽刺文社前，他们已经将他的《主辩手们》的创意提供给热门录像带第一台（Video Hits One, VH1）选择。在做助理期间，伯杰仍在给VH1版本的试播集剧本润色。不过最后，与大部分试播集的命运一样，它没被VH1选上。与此同时，他与在国家讽刺文社遇到的一位制片人一起合作，为另一部不相关的电视剧写试播集剧本。另外，他自己还在写一部电影剧本，讲的是他在华盛顿特区的成长经历。“我会一直写到凌晨两三点，然后不得不在早晨8点出门，准时去NBC上班。”伯杰回忆道。那个时期的他非常忙。

做了8个月的助理之后，伯杰听说电视剧《白宫风云》（*West Wing*）的翻拍版、吉娜·戴维斯（Geena Davis）主演的《三军统帅》（*Com-mander In Chief*）的剧组有个编剧助理的职位空缺，于是趁机跳了过去。尽管从事的是一个低级职位，他还是得以近距离地观察职业电视编剧们的工作。另外，他给自己的作品集里又增加了一部：他为美国家庭影院频道（Home Box Office, HBO）的系列剧《抑制热情》（*Curb Your Enthusiasm*）写了推销用剧本，而且还雄心勃勃地向他们征求对他早期初稿的意见。“我认为自己需要多写一些样本才能接到活。”他回忆道。

在为《三军统帅》做编剧助理期间，伯杰开始向剧组推销剧情构

思；做编剧助理的一个好处就是你的想法总能得到（很快的）考虑。在这部剧被停播前不久，他的一个构思终于引起了剧组的注意：围绕在一次巴基斯坦坠机事件中丢失的导弹，以及一场同性婚礼引发的政治影响而展开剧情。他和组里的专职编剧辛西娅·科恩（Cynthia　Cohen）一道创作了一集初稿。

“如果你的TiVo还有空间，我建议你不要放过《三军统帅》开天辟地的一集。就在本周四，10点。”伯杰在当时给朋友们的一封邮件中写道，“你也许要问为什么说是开天辟地？因为，就在本集的前10分钟里，电视网的历史上将会第一次出现‘亚历克斯’和‘伯杰’这两个词（请注意，是连在一起的哦），就在‘编剧’一词下面。”

手里有了第一个制作播出的电视剧本，对现在的伯杰来说，事业发展的速度开始快起来。在《三军统帅》被停播之后，他又找了另一个低级职位。这一次，他是为制片人乔纳森·利斯科（Jonathan　Lisco）工作，筹备后者为福克斯电视台（Fox）制作的新剧《劫后余生》（*K-ville*），该剧描写的是卡特琳娜飓风过后的新奥尔良市。由于他已经有了良好的写作功底以及一系列逐渐完善的待售剧本，这份工作变成了对他的一次非正式考验：他拥有了打动利斯科的机会，而且他做到了。后来，《劫后余生》的编剧团队有了一个空缺，而这个空缺就给了伯杰，这是他作为专职编剧而拥有的第一份正式职位。于是，他继续创作并播出了两集，直到这部剧被停播。

在《劫后余生》之后，一位伯杰和艾斯纳都认识的朋友牵线让他们碰了一次面。那个时候，艾斯纳刚刚离开迪斯尼公司，正打算创作一部电视喜剧，作为他以独立制片人身份参与的首个项目。伯杰之所以能得到这次见面机会，是因为他之前做过电视剧的专职编剧。然而，正是他为《抑制热情》所写的剧本让艾斯纳答应让他为自己的新构思创作一个试播集。艾斯纳很喜欢试播集的初稿，于是伯杰继续和他共同创作了电视剧《格伦马丁DDS》。这部剧作为尼克儿童频道（Nickelodeon）晚间档的旗舰节目播出了两季。在《格伦马丁DDS》的热度逐渐降低的时候，伯杰把他的试播集卖给了美国电视网，并且被他们招入电视剧《邻家女特工》的创作队伍里。这便回到了我最初介绍他时的背景。

伯杰的资本

要理解伯杰的几次转机，我们需要理解背后的职场资本。例如，对艾斯纳来说，让伯杰帮他创作一部剧，这的确是一个重大的决定。但仔细思考一下，这次转机的出现依赖于下面这个条件的实现：那个时候，伯杰已经做过一部电视剧的专职编剧，同时他的作品中有一部质量很高的喜剧剧本，而且经过了很多轮大刀阔斧的反馈和修改。这是一笔很重要的资本。

假如把时间再往前拨一点，看看伯杰是如何在《劫后余生》谋得一席之地的，那么你会再次发现一场资本的交易：他已经创作并播出了另

一部电视剧，即《三军统帅》的其中一集。这是另一笔重要的资本。

再往前看看，作为一名低级别的编剧助理，伯杰是如何让自己的剧本在《三军统帅》播出的。你会发现，他的写作技能通过前几年孜孜不倦地磨炼已经成形了。期间，他经常同时忙于三四个剧本，而且一直在寻求反馈从而改进它们。那个刚离开校园、来到洛杉矶的亚历克斯·伯杰并不拥有这项写作技能资本。然而，等到为《三军统帅》工作时，他已经为自己的首场重大交易做好了各项准备。

职场竞争力

伯杰快速崛起的经历不是一个关于“激情战胜挫折”的故事，它没有那么戏剧化。伯杰，这位曾经的辩论冠军冷静地分析了在这个市场里什么样的职场资本是有价值的。接着，他带着以前做辩论准备时的紧迫感，开始尽快地获取这种资本。这个故事少了一些活力，但却多了一些可重复性：伯杰闯入好莱坞的经历没有什么神秘之处——他只是理解了“让自己优秀”的价值及困难所在。

硅谷最值得拥有的工作

迈克·杰克逊（Mike Jackson）是韦斯特里集团（Westly Group）的一名投资总监。该集团是一家清洁技术风险投资公司，位于硅谷著名的沙丘路（Sand Hill Road）。说杰克逊的工作是值得拥有的，未免太过轻描淡写。“我有个朋友最近和一所顶尖商学院的院长吃了顿饭。”他对我说道，“在饭桌上，这位院长说，他们毕业班的每一个人都想做清洁技术风投。”杰克逊自己也有过类似的经历：他收到了商学院学生寄来的几十封邮件，都是询问他的从业经历。以前他还试着回复一下，但现在，由于时间紧张，他大都忽视掉。“每个人都想做我的工作。”他解释道。

有人觊觎他的职位并不奇怪。清洁技术很热门，它能造福世界；同时，杰克逊也承认：“你能赚到很多钱。”在这个职位上，杰克逊已经跑遍了全世界，会见过一些参议员，并且与萨克拉门托（Sacramento）和洛杉矶的市长都打过交道。有一次聊天时，他说奥巴马的竞选团队主管大卫·普劳夫（David Plouffe）经常“来办公室串门”。

职场竞争力

我对杰克逊感兴趣的地方在于，和伯杰一样，他并不是追随某种明确的激情才在工作上如此优秀。相反，他认真而持续地积攒职场资本，并且相信宝贵的技能会转化成宝贵的机会。不过，与伯杰不同的是，杰克逊先开始积攒资本，然后才知道自己要用它来做什么。事实上，他从没想过要做清洁技术风险投资，直到第一次面试的一两个星期前。

做风投的能源专家

杰克逊在斯坦福大学的专业是生物和地球系统科学。在获得了学士学位之后，杰克逊选择再读一年拿到硕士学位。那个时候，指导他硕士研究的教授正考虑是不是要启动一项重大研究项目，来研究印度的天然气行业。因此，他借杰克逊的学位论文来做项目可行性方面的探索。

2005年秋季，杰克逊完成了研究生学业。导师很喜欢他的论文，于是启动了那个项目。自然而然地，他让杰克逊帮他主持项目。在这个节点上，杰克逊花了一年时间去熟悉项目的详细情况。

杰克逊天生好强。他带着一种紧迫感来对待这个项目，驱使他这样做的是下面这个信念：自己现在做得越好，以后的选择就会越好。“在那期间，我去了印度10次，去了中国四五次，另外还去了欧洲几次。”他回忆道，“我拜访了几家主要电力公司的高层，并且了解了全球能源市场是如何真正运作的。”2007年秋季，在项目结束后，杰克逊和他的教授主办了一场重要的国际研讨会，发布并讨论了项目结果。学术界的同行和政府机构的官员都出席了这次会议。

随着项目完成，杰克逊不得不决定下一步要做什么。他从这个项目中获得了很多宝贵的技能，特别是对国际碳市场的运行有了“深刻的理解”。在这方面，他了解到，在美国有一种很少有人知道的交易，叫“可再生能源信用证市场”（renewable energy credits market）。“几乎没人理解这些东西。这个市场存在断层以及严重的信息不对称。”他回忆道。杰克逊是了解这个市场如何运作的少数几个人之一，于是他决定开始创业。他的公司叫“绿村”（Village Green），其设想很简单：客户付钱给杰克逊；他去完成复杂的交易，而这交易只有他和少数几个能源政策专家才真正明白；然后他给客户提供认证，证明客户已经为自己的商业活动购买了足够的碳补偿（carbon offset），可以被视为实现了碳中和（carbon neutral）。

杰克逊和一位斯坦福大学的朋友一起经营了这项业务两年，期间还换过好几个合伙人。他们的总部离他在旧金山的住处不远。公司从来没遇到过什么收支困难，但也成不了什么大气候。因此，当2009年经济衰退时，杰克逊和他的合伙人决定关掉公司，而不是守着公司、试图安然度过衰退。

“我们决定做些真正的事业。”杰克逊这样描述接下来发生的事情。事情的发展是这样的：杰克逊的一个朋友是喜剧演员，而那位朋友的女朋友参加了一个风投公司的面试。她决定不接受那份工作，但是推荐他们找杰克逊谈谈。“她觉得我很适合做风险投资，因为我有过自己开公司的经历。”他说。杰克逊知道自己不太适合这家侧重科技的基金公司。“我不知道下一个Facebook在哪儿，”他说，“但我可以告诉你一家太阳能公司有没有赚钱的可能性。”不过，他心想，既然自己以前还没经历过真正的求职面试，那么可以把这场面试当成一次很好的练习。

“这场面试相当中规中矩，因为大家早就清楚我不会接受这份工作，但我和面试官很投缘。”他回忆道。说话间，那位风险投资家有了一个想法。“知道吗，有家新成立的清洁技术基金公司很适合你。”他说，“我把你介绍给那边的一个朋友吧！”

2009年夏季，杰克逊以实习生身份开始了在韦斯特里集团的试用

期。到了10月份，他成为了全职的分析师。不久之后，他被提拔为投资经理。两年后，他成为一名投资总监。“当人们问起我是怎么找到这份工作时，”他开起了玩笑，“我告诉他们要找个喜剧演员做朋友。”

杰克逊的资本

杰克逊以工匠思维来做好自己的每一件事，以此来确保自己可以从每一次经历中尽可能多地获取职场资本。他从没有过详细的职业规划。相反，做完每份工作后，他都会抬头看看有谁对他新收获的资本感兴趣，然后抓住看起来最有希望的任意一个机会，实现职业上的跃升。

有人会说，运气在杰克逊的经历中也起到了很重要的作用。他很幸运地通过个人渠道结识了一位风险投资家，然后私下见面时又很幸运地谈得来。然而，这些小的机遇也并不罕见。在杰克逊的经历中，最关键的是：一旦误打误撞地得到了机会，他的职场资本便发挥了作用，最终让他得到了一份很好的工作。

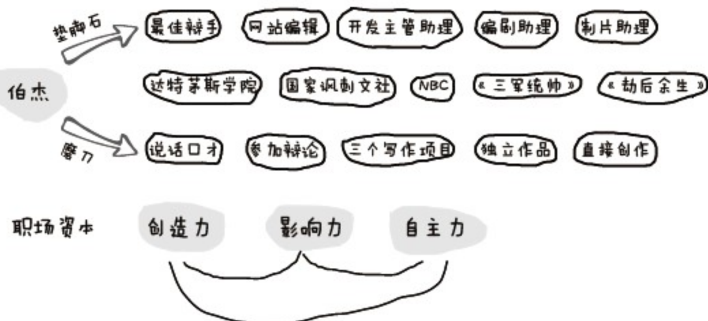
假如与杰克逊相处一段时间，你很快就会发现他对做好自己的事情是多么认真。他现在的确热爱自己的工作，但与他讨论时，他还是会很快便把话题转回到如何对待工作上去。在下一章里，你会进一步了解到：杰克逊用一张表格来追踪自己每一天、每个时刻的活动，详细到以15分钟为单位。他想确保自己的精力都花在了重要的活动上。“进到办公室里，然后把一天时间都花在邮件上，这样的事情太容易发生了。”他提醒说。在他发给我的样表上，他每天只给自己分配了90分钟用于处理邮件。在我们上一次谈话的前一天，他只花了45分钟在邮件上。这个人对做好自己的事情真的非常认真。

最终，杰克逊对能力（而非“天职”）的关注明显取得了成功。他有了一份很棒的工作，但这份工作要求提供很大一笔职场资本作为交换。

阅读手记

精读引路人：孙路弘

人物小档案



你该自己画一个杰克逊的职场历程。

职场资本笔记

刻意练习，努力做一名好“工匠”

走到舒适区之外

我和泰斯都是从12岁开始玩吉他。在拿到第一把吉他后，我组建了一个乐队，并在几个月后进行了首场“演出”——在托尔盖特语法学校（Tollgate Grammar School）六年级才艺展示会上表演了慢速版的涅槃乐队（Nirvana）的《满怀歉意》（*All Apologies*），并收获了礼貌性的掌声。从此，我开始认真起来，从初中到高中都参加了专门的课程。从蓝调摇滚独奏到亨德里克斯（Hendrix）的唱片，我每天都在弹，一次能弹上好几个小时。我的乐队叫“摇椅”（Rocking Chair），虽说名字起得很怪，但一年也能表演十几场：节日、聚会、比赛……可以说是任何能允许我们架设备的场合。我们甚至曾在一个停车场对面的墓地里进行现场演奏。乐队鼓手的妈妈还录了像。当镜头从我们架在墓地前的设备上移到停车场，你就会发现，所谓的“观众”也不过是坐在折叠椅上的十来个人。尽管如此，她仍乐此不疲地放这段录像。

到高中毕业时，我已经能演奏从绿日乐队（Green Day）到平克·弗洛伊德乐队（Pink Floyd）的几百首歌。换句话说，我的技能已经达到一个认真练习某样乐器6年的人所应达到的专业水准。但是，我发现下面这点更有意思：跟同岁的泰斯相比，我实在是不怎么样。

泰斯开始接触吉他的年纪和我一样。但是，到高中毕业时，他已经和一群专业的蓝草乐手一起在中大西洋地区进行巡回演出，并且签下了他的首张唱片。在高中时，我所在年级的伪音乐迷们对原声乐团五分钱克里克乐队（Nickel Creek）大加赞赏，将其视为他们这些新新人类的“戴夫·马修斯乐队”（Dave Matthews）；而这时候的泰斯已经经常和该乐队的贝斯手马克·沙茨（Mark Schatz）一起进行现场演出。这样一对比，有个问题便冒了出来：虽然我们俩都认真弹了同样长的时间，但是为什么到最后我成了一名水平一般、只会摆弄乐器的高中生，而他却成了明星？

在我拜访泰斯没多久后，这个问题便有了答案。同样都是18岁，我们俩能力上的差异与练习时间关系不大（虽然他的总练习时数可能比我多，但也不会差得太大），而更多与我们如何利用这些时间有关。比方说，我对摇椅乐队时期最为深刻的记忆之一就是：每当弹奏的内容不太熟悉时，我便感觉不适。某个曲调在没有形成肌肉记忆时弹奏起来会带来精神上的紧张感，而我不喜欢这种感觉。因此，我很不情愿学歌，而且一首歌上手之后便抓着不放。在乐队排练期间，当节奏吉他手建议尝试点新东西时，我常常会感觉不安。他乐于盯着一段和弦然后突然插入，而我不喜欢。那个时候，虽然年龄不大，但我已意识到我的这种生理上的外加精神上的不适对演艺事业来说是个累赘。

再来比较一下泰斯最早接触吉他时的经历。他的第一个老师是父母在教会里的一个朋友。据泰斯回忆，他们上课的重点是从奥尔曼兄弟（Allman Brothers）的唱片中挑出前奏部分。“然后他会把前奏写出来让你去记？”我问。“不是的，我们只是用耳朵去听。”泰斯答道。换成那

时同样上高中的我，靠耳朵去学习复杂的前奏部分，这个想法已远远超出我所能承受的精神压力和耐性的极限。但是，泰斯渐渐喜欢上了这样的劳作。在我的采访过程中，即使高中岁月已过去10年之久，泰斯仍能信手拿起他的老马丁吉他、弹奏出《杰西卡》（*Jessica*）的独奏部分——不知道为什么，他还记得。“旋律真是不错。”他说。

泰斯的早期练习不仅要求他持续地将自身能力扩展到舒适范围之外，还给了他即时的反馈。老师一直都在身边，泰斯解释道：“如果我搞砸了某段和声，他便打断并指出来。”

观察泰斯现在的训练体系，你会发现这些特征（紧张和反馈）仍是核心。为了熟悉新曲所需的大范围拨弦指法，他一直调整练习速度，甚至超出了他的舒适范围。如果弹错了某个音符，他便立即停下来，重新开始，给自己提供即时的反馈。练习期间，他的这种面部的紧张以及喘息式的呼吸甚至令人不忍直视，也无法想象这到底是一种什么样的感觉。然而，泰斯却乐于像这样一次练上几个小时。

这就说明了为什么泰斯会令我望尘莫及。我是玩，而他是练。这种对持续拓展能力范围的专注，在纳什维尔的录音乐师马克·卡斯蒂文斯的身上也得到了验证。当我去采访他时，他正在慢慢熟悉一段“降B调并带有大量封闭和弦以及烦人的对位的复杂新曲”。即使是卡斯蒂文斯这样水平足以获奖的乐师（乡村音乐学院奖最近提名其为“年度专业器乐演奏家”），也免不了要“以自虐的方式来练习”。

“为了形成肌肉记忆，我练得很辛苦，得靠不断地重复。”他说道。这正和泰斯长期的、技能拓展式的练习相呼应。“我练得越苦，弹得就越轻松，听起来也越好。”

职场竞争力

当然，这些观察结论不只限于吉他演奏。策略上的差异导致一般的吉他演奏者（如我）与明星们（如泰斯和卡斯蒂文斯）的差别，而这种策略差异不只限于音乐领域。专注于拓展自身的能力范围并获取即时的反馈，这构成了某种更普遍适用的原理的核心。我越来越相信，这个原理几乎在任何领域都是成功获取职场资本的关键。

刻意练习，跨越绩效高原

如果想了解人们是如何逐渐变得善于做某事的，国际象棋是个绝佳的着眼点。一方面，国际象棋对能力的定义很清晰：棋手的排名。不同的国际象棋排名系统有着不同的流行度，目前被世界国际象棋联合会采用的是埃洛等级分系统（Elo system）。这套系统分值从零起、随棋手成绩的增加而增加。虽然计算方法很复杂，但它在很大程度上反映了棋手在正式比赛中的表现。棋手的成绩如果比预期好，那么分值就会增加；如果比预期差，那么分值就会下降。一名偶尔参加周末赛的纯新手的积分会是3位数。博比·费希尔（Bobby Fischer）最高达到了2 785分。1990年，加里·卡斯帕罗夫（Garry Kasparov）成为首位达到2 800

分的棋手。迄今为止的最高分为2 851分，也是为卡斯帕罗夫所得。[6]

另一方面，国际象棋的确很难。这也是为什么国际象棋在研究绩效方面被证明很有用的另一个原因。1997年，为打败加里·卡斯帕罗夫，IBM的超级计算机“深蓝”（Deep Blue）每秒钟必须分析2亿步棋；为了开局能占先得势，它要从储存了超过700 000场大师级对局的数据库中寻找棋路。鉴于国际象棋的难度，要下好棋所需要的策略会更明确，因而也更容易识别。

这些特性也解释了为什么科学家们早在20世纪20年代便开始研究国际象棋棋手。当时，三名德国心理学家开始合作研究大师们是不是拥有超群的记忆力。有意思的是，结果表明他们没有。虽然大师们在头脑中储存棋局的效率惊人，但是他们的回忆能力相当一般。还有一个更近的研究跟我们的关注点尤其相关。佛罗里达州立大学（Florida State University）的尼尔·查尼斯（Neil Charness）带领一支研究小组对国际象棋棋手的训练习惯进行了长达数十年的调查，并在2005年发表了结果。在整个20世纪90年代，查尼斯的团队一直在报纸上投放广告并在棋赛上分发传单，寻找有排名的棋手参与他们的项目。他们最终调查了全世界400多名棋手，目的是搞清楚为什么有些人下得比其他人好。每名棋手都填写了一份表格，提供自己学棋的详细经历。大体上，受访者们被要求重建一个时间线来还原他们成为国际象棋棋手的过程：几岁开始下棋，每年接受过何种训练，参加过多少场比赛，是不是有教练指导，指导的程度，等等。

之前的研究表明，要成为一名大师，至少要花约10年时间。心理学家安德斯·埃里克森（K.Anders Ericsson）指出：天才如博比·费希尔者也要投入10年训练，方能获国际认可：他只是比大多数人更早地开始这种积累罢了。这就是“10年定律”，有时也叫“一万小时法则”[7]。这个定律从20世纪70年代至今一直在科学界广受关注，直到近几年来，才因马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Glad-well）在2008年出版的畅销书《异类》（*Outliers*）而流行起来。他是这样概括这个定律的：要在某项复杂任务上表现卓越，就需要进行时长至少达到最低限度的关键练习。这个观点不断出现在专业技能的研究中。事实上，研究者们已经确定了一个造就真正专家的神奇数字：10 000小时。

在《异类》一书中，格拉德威尔据此认为，伟大的成就不在于天赋，而在于在正确的时间、正确的地点积累如此大的练习量。比尔·盖茨？他不过是恰好上了一所高中，而这所高中是这个国家率先安装计算机的几所学校之一，还允许学生不受限制地使用计算机。这让他在他们那一代里率先在这项技术上积累到数千小时的练习时间。莫扎特？他的父亲是个训练狂人。等到莫扎特以神童身份在欧洲巡演时，他给儿子见缝插针安排的练习时间已是那个时代的同龄音乐人的两倍多。

关键词

一万小时法则（The 10 000-hour rule）

要在某项复杂任务上表现卓越，就需要进行时长至少达到最低限度的关键练习。这个观点不断出现在专业技能的研究中。事实上，研究者们已经确定了一个造就真正专家的神奇数字：10 000小时。

不过，令我感兴趣的是，查尼斯的研究并不局限于一万小时法则：他不仅研究人们努力了多久，还研究人们做了什么样的努力。具体来说，他们研究了一批下棋时间大致相同（10 000小时左右）的棋手。这些棋手中，有的成了大师，而有的仍是中级水平。这两组人的训练时间都一样，那么，能力上的差异应该取决于他们如何利用这些时间。查尼斯想探究的正是这些差异。

在20世纪90年代，这是个很有意义的问题。当时，在国际象棋界，围绕精进技艺的最佳策略人们展开了一场争论。一方认为，联赛参与（tournament play）是关键，因为它让棋手在紧张的时间和各种干扰中得到训练；而另一方则强调严肃研究（serious study），即花大量时间看书以及在老师的帮助下找出缺点并改正。在查尼斯的研究中，受访者们认为联赛参与可能是正确的选项。结果，他们错了。在严肃研究上所花的时间不仅是预测棋艺的最重要因素，而且还支配着其他因素。研究发现，成为大师的棋手专门花在严肃研究上的时间是停滞在中级水平上的棋手的6倍。在10 000小时里，大师们专门花在严肃研究上的平均时间约为5 000小时。相比之下，中级水平的棋手在这上面只花了约1 000小时。

再进一步分析，严肃研究的重要性就更加突出。查尼斯总结道：“在严肃研究中，材料是精心挑选或修改的，这使要解决的问题处于一个适中的难度水平上。”与之形成对照的是，在联赛参与中，棋手碰到的对手可能明显优于或者劣于自己。在这两种情况下，“棋艺上的进步可能会比较小”。此外，在严肃研究中，反馈是即时的：或者是从书上查找棋局的破解之道，或者是从专业的教练那里得到反馈（对认真的棋手来说更常见）。例如，挪威新秀芒努斯·卡尔森每年支付700 000美元给加里·卡斯帕罗夫，为的是打磨他那原本依赖直觉的棋风。

职场竞争力

请注意，国际象棋的情况多么符合我们之前对吉他练习的讨论。顶级棋手所采用的“严肃研究”听起来很像是泰斯学习音乐的方法：它们都注重进行有难度的活动，而这些活动都经过了仔细挑选，可以拓展最需要改善的能力，并且能提供即时的反馈。同时还要注意，国际象棋的“联赛参与”就像我学习吉他的方法：有趣且令人兴奋，但并不一定提高你的水平。我花了大量时间弹奏熟悉的歌曲，其中也有大量的时间花在了舞台上。正如查尼斯研究中的中级棋手，我是在放任这些容易让人满足的无用功堆积；而在同样的岁月里，泰斯则辛苦积累着严肃研究的经验，最后表现非凡。

在20世纪90年代初期，查尼斯在佛罗里达州立大学的同事埃里克森

创造了“刻意练习”这个术语来描述这种严肃研究，并把它正式地定义为“一项通常由一位老师所设计的、以有效改善某一个体的某方面表现为唯一目的的活动”。随后的几百项研究表明，刻意练习在很多领域都是通往卓越的关键。这些领域包括：国际象棋、医学、审计、编程、桥牌、物理学、体育、打字、杂技、舞蹈，以及音乐。如果你想了解专业运动员才能的源头，那就看看他们的训练安排。他们几乎毫无例外地从小就一直在专业教练的指导下，系统地拓展自己的竞技能力范围。如果你反过来问格拉德威尔，他的写作技能是从哪儿来的，他也会回答刻意练习。他在《异类》一书中提到，在《华盛顿邮报》的编辑部里，他花了10年时间来打磨自己的写作技巧，之后才去了《纽约客》（*New Yorker*）并开始创作自己的成名作《引爆点》（*The Tipping Point*）。

关键词

刻意练习（**Deliberate practice**）

一项通常由一位老师所设计的、以有效改善某一个体的某方面表现为唯一目的的活动。它要求将自身能力拓展到舒适范围以外，然后不断接收反馈。

“当专家们向公众展示自己的杰出成就时，他们的举止看起来是如此轻松自然，以至于我们不禁将其归结为特殊天赋。”埃里克森写道，“然而，当科学家开始测量专家们所谓的‘超能力’时，没有发现一般意义上的优势。”换句话说，除了一些极端个例，如职业篮球运动员的身高、橄榄球前锋的腰围等，科学家们并没有找到多少天赋能力的存在证据，可以用来解释专家们的成功。只有刻意练习的终身积累能一次又一次地解释人们表现卓越的原因。

关于刻意练习，有一点我觉得很重要：它并不起眼。除了在国际象棋、音乐以及竞技体育等存在清晰的竞争结构和训练体系的领域，很少有人参与这方面的训练，哪怕以类似的方式来发展个人技能。根据埃里克森的解释：“大多数一开始就活跃于专业领域的个体都会在有限的时间内改变自己的行为并且提升自己的绩效，直到达到某种可以接受的水平。然而，在此之后，你无法预料何时才能进一步提升，而工作年数不足以预测一个人所能达成的绩效。”换句话说，假如只是努力工作，那么你很快就会来到一个“绩效高原”（**performance plateau**），之后便无法取得任何进步。这正是吉他演奏上的我、只认联赛参与的国际象棋手以及大多数简单投入时间的知识工作者所遇到情况：我们来到“高原”了。

职场竞争力

当我第一次了解到埃里克森和查尼斯的研究成果时，他们的观点让我感到震惊。它意味着，在大部分工作，即那些没有一套清晰的训练体系的工作上，大多数人都被卡在那儿了。这也意味着很令人兴奋的一点：假如你是一名知识工作者，所在的领域没有什么清晰的训练体系，那么如果你能搞清楚如何将刻意练习融入自己

的工作，就有可能在个人价值上超越你的同行，因为你很有可能是唯一专注于系统地取得进步的人。也就是说，刻意练习也许是快速让自己变得“优秀到不能被忽视”的关键所在。

因此，想要成功地运用工匠思维，我们必须以泰斯对待吉他演奏或者卡斯帕罗夫对待象棋训练那样的方式来对待我们的工作，即：投身于刻意练习之中。如何实现这一艰巨的任务，将是本章剩余部分所要论述的。在下一部分开始前，我想先说明一点：我并不是第一个有这个想法的人。我们如果重新审视亚历克斯·伯杰和迈克·杰克逊的经历，就会发现：他们探求自己热爱的工作的过程正是以刻意练习为核心的。

拓展能力范围，执着地寻求反馈

仔细想想伯杰的经历：他用了两年时间从助理升到一部在全国播放的电视剧的创作者之一。他对我说，让自己的写作达到“电视台水平”少说也得两年，多的话得25年。根据他的解释，他能在“快车道”上发展，是因为自己对进步有着辩论冠军式的执着。“我对不断进步的渴求永无止境。”他说，“就像是进行一项运动，你必须练习、必须研究。”伯杰承认，即使现在自己已经是个有地位的编剧，他仍然在看编剧类书籍，寻找自己的技艺中可以改善的地方。他说，“这是个持续的学习过程”。

在伯杰身上，我还注意到，这种学习不是孤立完成的。“你需要不断地从同事和专业人士那里寻求反馈。”他告诉我。在其崛起过程中，伯杰始终选择那些可以迫使自己向他人展示成果的项目。例如，还在NBC做助理时，他一直在写两部试播集剧本：一部是给VH1，另一部是和在国家讽刺文社认识的一位制片人一起合作。在这两种情况下，都有人在等着看他的剧本，这样不可避免地要让自己的剧本被审阅、被剖析。再举一个例子。他为《抑制热情》所写的剧本帮助他得到了为艾斯纳工作的机会，而这个剧本在伯杰的要求下接受了他的同事们的多次审阅。“现在回想起来，我竟然把它拿给别人看，真是令人羞愧。”伯杰回忆道。然而，这对他的进步来说是必不可少的。“我希望10年后再看我现在写的东西时，也会说出同样的话。”

关键词

绩效高原（Performance plateau）

大多数一开始就活跃于专业领域的个体都会在有限的时间内改变自己的行为并且提升自己的绩效，直到达到某种可以接受的水平。然而，在此之后，进一步的改善似乎无法预知，而工作年数不足以预测一个人所能达成的绩效。

在伯杰身上，我们看到的正是埃里克森所定义的刻意练习的关键特质。他通过以下方法拓展了自己的能力范围：接受超出其当前舒适区的项目；不是一次只接一个，而是经常同时接三四个写作任务；另外，他白天一直都还有工作要做！同时，他在所有事情上都执着地寻求反馈

——虽然现在看来，他对当初发出去的剧本质量感到羞愧。他所做的正是教科书式的刻意练习，而且这样做是行得通的。它让伯杰在一个“赢者通吃”的市场里获取了职场资本，而这个市场对职场资本的吝啬是出了名的。

在杰克逊身上，我们看到他同样致力于刻意练习。在成为风险投资家的每个发展阶段，他都会把自己扔到一个超出自己当前能力范围的项目里，然后竭力使这个项目成功。他承担了一个很大的硕士论文项目，然后将其转化为主持一项更大的国际研究项目的机会。他凭借这个项目进入了残酷的创业圈，而在这片天地里，没有外部投资的他，正是依靠快速搞清状况的能力才得以支付起自己的租金。

另外，在其发展历程的所有阶段，杰克逊不仅一直在拓展自己的能力范围，而且还得到了直接反馈。主持国际研究项目的工作要做好接受同行评议的准备，即典型的不留情面的反馈。在经营自己的创业项目时，这种反馈是以“赚了多少钱”的形式呈现。如果经营不善，就逃脱不了破产——这就是对他的批评。

现在做了风险投资家，杰克逊仍然专注于拓展自己的能力范围，并以反馈作为指导。他所选择的新工具是一张表格，用来追踪自己每一天、每个小时的活动。“在新的一周开始时，我会想好自己要花多少时间在不同的活动上，”他解释说，“然后进行追踪，看看结果离自己的目标有多远。”在发给我的样表上，他将自己的活动分为两类：固定的（每周不可避免的应酬）和可变的（可以控制的自主活动）。他在每一类上所花的时间如表7-1和表7-2所示。

表7-1　固定事项

活动	分配小时数
电子邮件	7.5
早餐／午餐／其他	4
计划／组织	1.5
合伙人会议／行政	4
每周融资会议	1

表7-2　可变事项

活动	分配小时数
修改融资材料	3
融资过程	12
尽职调查研究	3
建立交易管道	3
会议／致电潜在投资者	1
与投资组合公司合作	2
交际／提升自我	3

杰克逊用这两张表要达到的目的，是让自己更“有意地”开展工作。“最简单的事情就是早晨出现在办公室，然后全天都在回邮件。”他解释说，“但那不是分配时间的最佳策略。”杰克逊坦承自己不怎么“收发邮件”。甚至在我们已经为本书做过几次访谈之后，我给杰克逊发邮件询问见面时间时，也只是偶尔才收到回复。最后，我终于明白：在他去帕洛阿尔托（Palo Alto）的办公室的路上给他打电话才行。当然了，仔细想想，对杰克逊来说，这样做绝对是有道理的。每天花时间整理来自像我这样的作家或商学院学生寻求指点的无关紧要的邮件，以及处理其他琐事，都会削弱他的融资能力和发现好公司的能力，并最终会妨碍他的工作，而工作是评判他的价值的依据。他会因没空而惹恼某些人吗？可能会。但是，就拿我来说，我最后被迫在他通勤期间给他打电话，这说明：重要的事情仍然能找上他，不过要按照他的时间来安排。

再看一看杰克逊的时间分配表，你还会注意到，他严格限制专门花在不易变动的任务上的时间（18小时），因为这些任务并不能让他更擅长于自己所做的事情。相反，他一周的大部分时间都放在了重要的事情上（27小时）：融资、审查投资以及协助他的基金公司运作。假如他没有这样细心地去追踪，这个比例可能会大大不同。

杰克逊的做法是在工作中运用刻意练习策略的绝佳范例。“我想把时间花在重要的事情上，而不是花在紧急的事情上。”杰克逊解释道。每周结束时，他都会把这些数字打出来，看看自己的目标实现得如何，然后以此作为下一周的参考。他在不到3年的时间里被提拔了3次，这个事实突出反映了他的这种刻意方法的有效性。

刻意练习的5大步骤

伯杰和杰克逊的经历给我们提供了刻意练习在知识工作背景下的良好范例。不过，想搞清楚如何在自己的职业生涯中运用这种策略仍然很困难。因此，我参考了刻意练习方面的研究文献，并且从伯杰和杰克逊这样的“工匠”的经历中汲取经验教训，从而搭建出成功运用该策略的一系列步骤。接下来我将详细讲解各个步骤。虽然不是什么神奇的套路，但刻意练习是一个非常有技术含量的过程。因此，我希望我的讲解能让你行动起来。

步骤1：判断自己身处哪一种职场资本市场

为了表述清楚，我要引入一些新的术语。在获取某一领域的职场资本时，你可以想象自己身处某个特定类型的职场资本市场。这样的市场有两种：赢者通吃型和拍卖型。在赢者通吃型市场里，只有一种职场资本可以获取，并且有很多不同的人在争夺这种资本。电视编剧这行就是一个赢者通吃型市场，因为最关键的是写出好剧本的能力，也就是说，唯一的资本类型就是剧本创作能力。

相比之下，拍卖型市场的结构就比较松散：这里有很多不同类型的职场资本，并且每个人都可以生成他们自己独有的资本。清洁技术领域就是一个拍卖型市场。例如，杰克逊的资本包括可再生能源市场的专业知识以及创业能力，但是还有种种其他类型的相关技能也可能让人在这一领域谋得一份工作。

关键词

职场资本市场（Career capital markets）

在获取某一领域的职场资本时，你可以想像自己是从某类具体的职场资本市场中获取资本。这种市场有两类："赢者通吃"型和"拍卖"型。在赢者通吃型市场里，只有一种职场资本可以获取，并且有很多不同的人在争夺这种资本。而拍卖型市场的结构就比较松散，这里有很多不同类型的职场资本，并且每个人可以生成他们自己独有的资本。

基于这一点，要想制订一个刻意练习的策略，第一个任务就是搞清楚自己是在哪种类型的职场资本市场里打拼。这个问题可能看起来很简单，但出乎意料的是，人们很容易出错。实际上，在我看来，伯杰最初正是在这上面犯了错。在来到洛杉矶之后，他把娱乐产业当成一个拍卖型市场。他在国家讽刺文社做了一名网站编辑，开始结识一批20岁左右的幽默作家，而且还为该文社的一部低成本电视剧拍摄了试播集。这些行为在一个拍卖型市场里是有意义的，因为在那个市场里，广泛积累职场资本是重要的。但是，娱乐产业不是一个拍卖型市场；相反，它是赢者通吃型。正如伯杰所发现的，假如你想从事电视编剧这行，最关键的只有一点：你的剧本质量。他花了一年时间才意识到自己的错误。意识到错误后，他便离开了国家讽刺文社，并且成为一名电视台主管的助理，从而更好地理解对他来说唯一有价值的资本类型。正是从这个时候开始，他才得到了职业发展的动力。

把赢者通吃型市场误认为拍卖型，这很常见。我经常在一个与我自己的生活密切相关的领域里见到这种情况：博客。很多人给我发邮件询问如何提高他们博客的关注量，其中很典型的一封是这样写的：

> 我已经发完了第一个月的博客并且有了大约3 000的浏览量。但是，跳出率却高得不可思议，特别是发布在Digg和Reddit[8]上的文章，跳出率接近90%。我想知道你认为我下面该做什么才能把跳出率降下来。

这位新博主把博客圈看成一个拍卖型市场。按照他的想法，和博客相关的资本有很多不同的类型：格式、更新频率、搜索引擎优化、在社交网络上被发现的容易程度等。这位博主还认真地花时间把每篇博文都转发到尽可能多的社交网站上。他透过统计数字来看这个圈子，并且希望自己可以凭借正确的资本组合得到想要的数字来赚钱。然而，问题是，咨询建议类博客，即他的个人主页所属的类型，不是一个拍卖型市场，而是赢者通吃型。唯一关键的资本是你的博文能吸引读者。

此类中的一些顶级博客，虽然它们的网页设计笨拙得出了名，但是都达到了相同的基本目的——启发读者。如果正确理解了博客所在的市场，就不会再去计算跳出率，而是开始关注于写人们真正关心的内容。想要成功，这才是应该投入精力的地方。

相比之下，杰克逊就正确地识别出自己所在的市场是拍卖型市场。他不确定自己到底想做什么，但知道可能会跟环境有关，于是他开始获取跟这个宽泛的话题相关的任何资本。

步骤2：识别出自己的资本类型

一旦确认了所处的市场类型，你就必须识别出要去追求的具体资本类型。假如你处于一个赢者通吃型市场，那么这一步无关紧要。根据定义，这里只有一种关键的资本类型。然而，在一个拍卖型市场里，你拥有很大的灵活性。在这种情况下，一个有用的试探方法就是寻找“窗口”，即那些已经向你敞开的积累资本的机会。例如，在完成学业后，杰克逊下一步做的就是和斯坦福大学的一位教授合作进行后者的环境政策研究。这个决定帮助杰克逊获取了一种关键的职场资本：对国际能源市场的细微理解。但是，同时还要注意，这个机会对杰克逊敞开是因为他已经是一名斯坦福大学的学生，并且在这一领域取得了一个学位。对他来说，进入这一新角色相对容易。相比之下，让斯坦福大学以外的人来负责如此重要的项目，这个可能性则要小很多。

步骤3：定义“优秀”

一旦确认了要培养的具体技能，你就可以开始按照刻意练习策略的相关研究成果来指导自己。这方面的文献告诉我们的第一点是：你需要有明确的目标。如果不知道自己要达到什么样的目标，你就很难采取有效的措施。《财富》杂志编辑杰夫·科尔文（Geoff　Colvin）写过一本有关刻意练习的书。他在《财富》杂志上的一篇文章里这样写道：“（刻意练习）需要有一个好的目标。”

如果你去问一位乐手，比如泰斯，“优秀”对当时的他来说意味着什么，那么答案会很明确，因为总有一些新的、更复杂的技巧要掌握。对于伯杰来说，“优秀”的定义也很清楚：他的剧本受到了别人的重视。具体来说，还在做助理时，他所忙于的项目之一便是创作一个剧本交给经纪公司。对于处于职场资本积累早期的他来说，“优秀”意味着拥有一个

足够好的剧本从而找到一位经纪人。成功实现这一目标意味着什么是很明确的。

步骤4："拉伸"与"摧毁"

在上面引用的那篇文章中，科尔文就刻意练习给出了下面这条提醒：

> 做我们擅长做的事情是令人愉悦的，但刻意练习的要求恰恰与之相反。刻意练习首先要努力集中注意力和精力。这是它的"刻意"之处，而大多数人只是在进行弹几下琴或挥几下网球拍这样不需要思考的活动。

本章前面提到过，根据埃里克森的解释，如果你按照要求去工作，能力就会达到一个"可以接受的水平"，之后便处于"高原期"。刻意练习的好处是，它会让你度过"高原期"，从而进入少有竞争者的天地；而坏处则是，很少有人能实现这一成就，因为它具有科尔文向我们提醒的一个特性，也就是说，刻意练习通常是"令人愉悦"的对立面。

我喜欢用"stretch"（拉伸）这个词来描述刻意练习的感觉，因为它符合我在进行这项活动时的亲身经历。每当我学习一种新的数学方法（典型的刻意练习）时，脑海里的不适感会极其接近身体上的紧张感，就好像我的神经细胞本身正在进行重组，形成新的构造。任何一位数学家都会承认，这种"拉伸"的感觉，与应用已掌握的方法时的感觉有很大的不同；后者会是令人愉悦的。但同时，他们也会承认，这种"拉伸"是取得进步的前提条件。

这就是你在追求"优秀"的过程中应该有的经历。如果没有感到不适，那么你可能就卡在某个"可以接受的水平"上。

> 职场竞争力
>
> 然而，突破自己的舒适范围只是刻意练习的一部分；另一部分是积极接收真诚的反馈，即使它"摧毁"了你自认为优秀的东西。科尔文，《财富》杂志上的那篇文章中解释道："你也许认为自己的面试演练得天衣无缝，但是你的想法不算数。"我们很容易就假设自己做完的事情都是足够优秀的，然后把它从待办事项上划去。但是，只有真诚的、有时甚至是犀利的反馈，才能让你知道该把注意力重新放在哪里，从而继续取得进步。

例如，伯杰就千方百计地保证自己能收到持续的反馈。回想一下：在认真追求电视编剧职场资本的第一年里，他在写两部试播集：一部给VH1，另一部是和在国家讽刺文社认识的一位制片人一起合作。在这两种情况下，他都是在和专业人士一起工作，而这些人会毫不犹豫地让他知道自己的写作哪些行得通、哪些行不通。虽然他现在说自己对那个阶段发出去寻求反馈的作品的质量感到颇为羞愧，但他也承认，那些不断收到的犀利反馈加速了自己的能力增长。

步骤5：要有耐性

2007年，史蒂夫·马丁在与查理·罗斯的访谈中这样解释自己学习班卓琴的策略："我当时想，假如一直坚持，那么总有一天我就已经弹了40年。任何人只要40年都坚持做一件事，就会相当擅长这件事。"

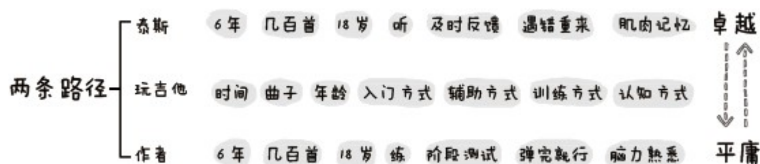
对我来说，这种姿态表现出了他惊人的耐性。班卓琴学起来很困难，正因如此，马丁愿意为了将来的"果实"而耕耘40年。也就是说，他认识到，在此之前要经历令人气馁的艰难岁月，并忍受平庸的演奏水平。马丁在他的回忆录中详细解释了这一点，他谈的是"勤奋"对自己在娱乐圈的成功所起的重要作用。有意思的是，马丁重新定义了"勤奋"这个词，使其少了一些"专注于自己的主要追求"方面的含义，而多了一些"愿意忽视一路上冒出的其他追求，不为之分心"的含义。在事业上运用刻意练习策略的最后一步就是要采取这种勤奋的态度。

这种观念的逻辑是：职场资本的获取需要时间。伯杰花了两年时间来真正进行刻意练习，之后才有了首部被制作播出的电视剧本。杰克逊在大学毕业五六年后才用自己的资本换取了一份理想工作。

这就是马丁的勤勉观如此重要的原因：如果不以这种耐心和意志来拒绝那些光鲜的新追求，你的努力就会脱离正轨，你就无法获取所需的资本。我想象了一个画面：马丁拾起班卓琴，然后40年如一日地弹琴。这样的画面令人伤感，但却真实反映了获取职场资本时的感受：你不断拓展自己的能力范围，日复一日、年复一年，然后终于有一天，你抬起头并且意识到："嘿，我已经足够优秀了，人们开始注意我了。"

阅读手记

精读引路人：孙路弘



刻意练习：

判断职场资本市场类型
- 赢者通吃型 单一技能比较，优者胜
- 拍卖型 零散分散技能比较，自我磨练独到技能

构建自己的职业资本 两种类型规划

打磨单项至卓越 明确的目标

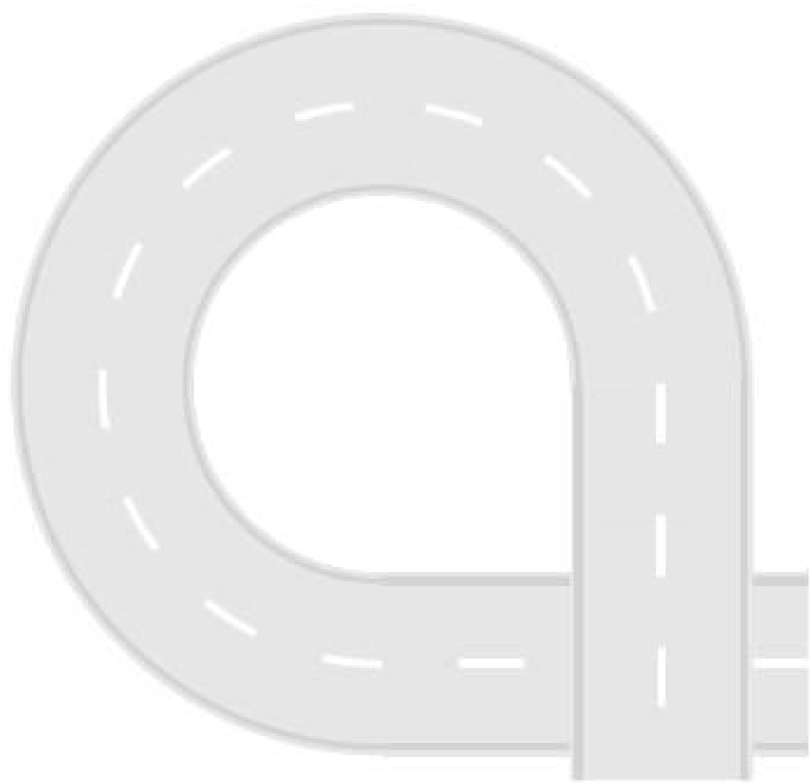
专业方式练习 严肃、及时反馈调整

耐性 10000小时

职场资本笔记

规则三
幸福来自于自主力

WHY
SKILLS TRUMP
PASSION
IN THE QUEST
FOR WORK
YOU LOVE



SO
GOOD
THEY
CAN'T
IGNORE
YOU

SO GOOD THEY CAN'T IGNORE YOU

- 没有成果，就没有工作，就是这么简单。
- 无论你如何投入地追求某种生活方式，也不意味着别人就得同样投入地支持你。
- 勇气文化天真烂漫的口号太过粗糙，无法指导我们安然通过这一充满陷阱的地段。
- 假如没人在乎你干什么，这说明你可能没有足够的职场资本来做有意思的工作。
- 要做有人愿意埋单的事情。

理想工作的“万灵药”

红火农场的神秘吸引力

2000年，瑞恩·福瓦朗（Ryan Voiland）大学毕业，拿到了一所常春藤盟校的文凭。他没有和自己的同学一样进入大城市的银行或管理咨询公司工作，而是做了一件令人意外的事情：他买了一片农田。瑞恩的农场在马萨诸塞州的格兰比（Granby）。这是该州中部的一个6 000人的小镇，在阿默斯特（Amherst）以南不远。格兰比的土地质量良莠不齐，因为它距离西面的康涅狄格河（Connecticut River）太远，无法得到河谷中的优质土壤。然而，瑞恩仍设法在自己的田里种出了各种水果和蔬菜。他把这份刚起步的事业称为“红火农场”（Red Fire Farm）。

2011年5月，我来到红火农场，打算在这里待上一天。那个时候，瑞恩种了28万平方米的有机作物。现在，他与妻子萨拉（Sarah）一起工作。红火农场的主要收入来源是他们的“社区支持农业”（CommunitySupported Agriculture, CSA）项目。在播种季开始时，这个项目的认购会员会购买一份农场的产出，然后每周到分布全州的配送点提取自己的产品。2011年，该项目拥有约1 300名CSA会员，而且开始要谢绝一部分人参加，因为他们满足不了那么多需求。

换句话说，红火农场是成功的。不过，这并不是吸引我来到格兰比的原因。我安排了一天时间跟着瑞恩和萨拉，是为了一个更私人的原因：我想搞明白为什么他们的生活方式如此吸引人。

声明一下，我不是唯一一个被红火农场吸引的人。这家农场有它的“粉丝”。瑞恩和萨拉全年都在举行特别的活动，例如夏季的庆祝草莓收获的晚餐会或是秋季的南瓜节，而这些活动的入场券很快便销售一空。在上一次参观期间，我无意间听到一位中年妇女对她的朋友说：“我就是喜欢瑞恩和萨拉。”而且我相当肯定他们以前没有见过面。瑞恩和萨拉以及他们的生活方式所代表的理念足以吸引她来到格兰比。

当然，这种吸引力不只是红火农场才有。远离永无休止的竞争去开一家农场，或是与土地和谐相处，这是困在办公隔间里的人们的永恒幻想。近年来，《纽约时报》经常拿一些前银行家们开玩笑，讲他们动身前往佛蒙特州（Vermont）开农场的故事，而故事的结尾通常是银行家偷偷溜回了家，手里握着满是泥土的帽子。身处户外、头顶着太阳、眼前看不到电脑屏幕……这样的工作场景的确很吸引人。但是，为什么？

在这个问题的驱使下，我参观了红火农场。我不大可能搬到乡村，但我心想：如果能从这种生活方式中剥离出某些吸引我的内在特质，也许就可以将这些特质融入自己的城市生活。换句话说，在对“人们如何才能最终爱上自己的事业”这个问题的探求过程中，搞清红火农场的吸引力成了我的一个关键目标。于是，我给瑞恩和萨拉写信，询问是不是可以让我跟着他们一天。一得到他们的同意，我就装起笔记本，擦净工作靴上的灰尘，然后一路向西开车出了波士顿：我的任务是“破解”红火农场的“密码”。

自主才是仰慕者追求的东西

开始参观没多久，我和瑞恩还有萨拉就在他们的农舍里一起吃了午饭。他们的厨房很小，但是空间利用得很充分，里面放满了一摞摞的食谱以及贴着手写标签的香料罐。他们做了菜豆三明治，用的是含有9种谷物的当地面包，上面放着厚厚的切达奶酪（cheddar）。吃饭时，我问瑞恩是如何成为一名全职农夫的。我觉得，要想理解他现在的生活有什么吸引人之处，首先得了解他是如何做到这一步的。

正如前两部分所阐述的，我的探求进行到现在，在“人们如何才能最终爱上自己的事业”这个问题上，我已经形成了一套有别于传统的理论。在规则一中，我的论述是：“追随自己的激情”是个糟糕的建议，因为对于大多数人而言，并没有一个事先存在的激情等待被发掘，然后去和某个工作相匹配。接着，在规则二中，我提出：那些从事着有吸引力的职业的人是通过让自己在某些稀缺而宝贵的方面有所擅长，即建立我所谓的“职场资本”，然后将其“兑现”为成就大事的特质，从而开创了一番事业。根据这种理解，与“正确地工作”相比，“找到正确的工作”便显得无足轻重了。瑞恩一边吃午饭一边给我讲述了他的经历。听完之后，我欣喜地意识到，他的人生可以作为研究这些观点在实际中运用的绝佳案例。

首先，我要强调一点：瑞恩并不是追随自己的激情才经营农场的。相反，跟很多最终爱上自己工作的人一样，他是误打误撞地从事了这个职业。之后，他发现随着技能的增长，自己对这份工作的热情也与日俱增。瑞恩长在格兰比，但不是出自一个务农家庭。“从小到大，我并没有接触多少专业种植。”他解释道。上中学时，瑞恩培养了一个很常见的兴趣：赚零花钱。天性中的创业精神让他开展了一系列的方案：送报纸，为当地的回收中心收集瓶瓶罐罐，等等。然而，当他开始采集野蓝莓并装在纸盒里卖时，其商业上的突破来临了。“我在路边支了一把伞，”他对我说，“于是就有了我的第一个农产品摊子。”他发现，这是一条赚钱的好门路。

接着，瑞恩从摘野蓝莓发展到从父母的后院菜园里摘下吃不完的蔬果来卖。为了增加收入，他又说服父母让他来接管菜园。“我父亲对这样的安排高兴得不得了。”他回忆道。正是从这里开始，瑞恩决定认真地获取职场资本。他说：“我读了自己能找到的所有有关种植的资料……很多很多、各种各样的资料。”很快，他便扩大了父母的菜园，使它占了后院的大部分地方。为了增加产量，他还拉来了大量堆肥。

等到瑞恩上高中时，他已经从一个当地农场主那里租了4万平方米的土地，并且在夏季收获期间雇用临时工帮忙。他从马萨诸塞州农场服务局（Masachusetts Farm Services Agency）贷了一笔款，用于购买一台旧拖拉机，而且还把自己的业务从农产品摊位扩展到了一家农贸市场以及少量的批发客户。高中毕业后，瑞恩去了康奈尔大学（Cornell）的农业学院，读了一个果蔬园艺学的学位，进一步打磨了自己的技能，而

周末则回家打理租种的田地。

职场竞争力

瑞恩的经历吸引我的地方在于：他不是突然有一天就决定要热衷于农产品生产，然后便义无反顾地前往乡村、开始种地。相反，当他在2001年（那年他买下了第一块地）毅然全职投入农场经营时，他已经艰苦地积累了将近10年的相关职场资本。这也许不如幻想中的“某天辞了工作然后第二天听着鸡叫醒来”那般迷人，但是它符合我在研究前两个规则时不断发现的一点：你必须让自己优秀，然后才能盼到好工作。

吃完午饭，我已经了解了红火农场的历史，但仍然不清楚它的生活到底有什么吸引人之处。不过，当我们离开厨房去参观农场时，一个想法开始在我的脑海中形成。我注意到，瑞恩在讲解作物时便不再那么拘谨了。瑞恩很腼腆。在众人面前讲话时，他习惯匆匆把话说完，就像是抱歉地插几句。然而，一讲到自己的农场经营策略，比如讲解梅里马克（Merrimack）地区砂壤土和帕克斯顿（Paxton）地区粉砂壤土的区别，或是他在胡萝卜地里采用的新除草方法，他的腼腆便让位于工匠般的热情——俨然一个知道自己在做什么，并且对自己的知识发挥了作用感到荣幸的工匠。

我在萨拉身上也看到了一种类似的热情。她讲起自己为经营农场的CSA项目以及公共形象而付出了种种努力。2007年，萨拉来到格兰比与瑞恩一起工作。那个时候，她就已经是个有机农业和社区支持农业的倡导者。她在瓦萨学院（Vassar）学习过环境政策，还意外发现了学院的波基普西农场（Poughkeepsie Farm）的CSA项目。受此启发，毕业后，她在附近康涅狄格州的斯塔福德斯普林斯（Stafford Springs）开展了自己的小型CSA项目。来到红火农场让萨拉有机会在更大范围内推广这些理念，而这是一项让她显然乐在其中的挑战。

职场竞争力

我终于意识到，红火农场的生活方式之所以如此吸引人，是因为下面这样东西：自主力。瑞恩和萨拉投入了大量职场资本，从而对自己的工作内容和工作方式拥有了自主力。他们的工作并不简单。要说我从参观红火农场中学到了点什么，那就是经营农场的复杂性和压力。然而，他们的生活属于自己，而且他们很会生活。换句话说，红火农场的吸引力不是户外阳光下的劳作（据我所知，对经营农场的人来说，天气是用来对付的，不是用来享受的），也不是远离了电脑屏幕（瑞恩整个冬季都在用Excel表格做他的种植区规划，而萨拉则每天都要花上不影响健康的一段时间，用办公室电脑来管理农场的经营状况）；而自主才是吸引格兰比仰慕者的东西。瑞恩和萨拉以他们自己的方式过着一种有意义的生活。

正如接下来我将论述到的，自主力不仅是瑞恩和萨拉所代表的吸引力的根源，它还是最具普遍重要性的、可以用职场资本来获取的特质之一。鉴于它对探求自己热爱的工作具有强大而至关重要的影响，我将其称为理想工作的“万灵药”。

更多自主力，更多满足感

瑞恩和萨拉在工作中拥有很大的自主力，这一点让红火农场的生活方式显得非常吸引人。然而，自主的吸引力并不仅限于农场经营者。几十年的科学研究已经表明，在追求一个更幸福、更成功、更有意义的人生的过程中，自主力是最值得拥有的重要特质之一。丹尼尔·平克在2009年所著的畅销书《驱动力》中就回顾了目前已知的自主力在改善人们生活方面的一系列令人眼花缭乱的方式。正如平克总结文献所得出的结论，更多的自主力可以带来更高的分数、更好的体育成绩、更高的生产率，以及更多的幸福感。

平克的书中提到，在一项研究中，康奈尔大学的研究者追踪了300家小型公司，其中一半注重赋予员工自主力，而另外一半则不注重。结果，以自主力为中心的公司，其发展速度是另外一半公司的4倍。我自己调查时发现了另一项研究，其研究结果表明，给予生存困难学区内的中学教师自主权，不仅提高了教师们的晋升率，而且出乎研究者意料地扭转了学生成绩的下滑趋势。

关键词

自主力（Control）

对自己的工作内容和工作方式拥有发言权。这是在创建自己热爱的工作时需要靠职场资本来获取的最重要的特质之一。

如果你想近距离地观察自主力在职场中的影响，那么可以看一看那些采用了一种颠覆性新型理念的公司。这种理念叫“只问结果的工作环境”[9]。在这样的公司里，你的成果才是最重要的。你的上班时间、下班时间、休假时间、收发邮件频率……都是无关紧要的。员工可以自由决定完成重要事情的最佳方式。“没有成果，就没有工作，就是这么简单。”支持者们喜欢这样说。

如果看过运用这种理念的商业案例（网上就有），你就会找到大量有关自主力使员工摆脱束缚的案例。例如，在百思买（Best Buy）的公司总部，ROWE计划的实施小组发现，员工离职率骤然下降了近90%。“我喜欢ROWE。它让我感觉我在掌控自己的命运。”一位百思买的员工说道。

而在盖璞公司（Gap）总部，参与试点研究的员工们发现：他们的幸福度和绩效得到了改善。“我从没见员工这么快乐过。”一位经理说道。在加利福尼亚州雷德兰兹市（Redlands）的一家非营利组织（也是第一家采用ROWE的非营利组织）里，80%的员工感觉自己对工作更加投入，而且超过90%的员工认为这项举措让他们的生活变得更好，在工作环境下，这一比例已最大可能地接近于全体认同。这几个例子还只是众多案例的一小部分。

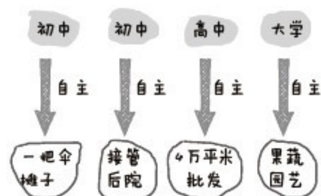
研究文献读得越多，你就越能明白：通过在工作内容和工作方式上赋予人们更多的自主力，会提高人们的幸福感、投入程度以及满足感。难怪人们在查阅各种理想工作的案例时，往往发现自主力就是它们吸引人的核心要素。在整个“规则三”部分，你将会遇到不同领域的人们，了解他们是如何运用自主力来打造一份自己热爱的职业的。其中包括一名自由程序设计师（她可以放下工作去享受晴朗的日子）、一名住院医生（他请了两年假，离开了自己的住院医生精英项目，转而去开了一家公司），以及一位著名的创业家（他捐出了自己的百万资产并且变卖了家产，然后无忧无虑地周游世界）。这些案例中的主人公都过着很棒的生活，而且你将了解到：他们的生活都是通过运用自主力来创造的。

总结起来，假如你想爱上自己所做的事情，那么第一步是获取职场资本，而下一步就是将这种资本投入到获取成就大事的特质中去。在进行这项“投资”时，自主力是可供选择的最重要目标之一。但是，自主力的获取可能会很复杂。因此，规则三的剩下部分将专门就如何获取自主力进行论述。在接下来的章节里，你将跟随我的探求步伐，来更多地了解这一变化无常的特质。

阅读手记

精读引路人：孙路弘

瑞恩·福瓦朗



满足感

职场技能积累

10年以上实践、知识运用

职场资本笔记

自主力陷阱1：资本薄弱

说服别人把钱给你真的很困难

简很清楚自主力的重要性。她是一名很有天赋的学生，在各种标准化考试中名列前茅，并且进入了一所竞争激烈的大学学习。不过，她并不乐意追随一条传统的发展道路：毕业，然后找到一份稳定的高薪职位。她对自己人生的设想更加别致一些。作为一名业余运动员，简曾经为了慈善骑行横穿全国，还参加过铁人三项比赛。因此，她设想了一个更具冒险性的将来。她给我发来一份她的人生规划，上面列举的目标包括航行穿过各个大洋以及无动力穿越各个大洲："澳洲（骑独轮车？）……南极洲（乘狗拉雪橇？）。"这份列表还包括一些更加古怪的目标，比如"不依靠工具或设备"在野外生存一个月以及学习喷火表演。

为了给这样的冒险生活提供资金支持，她的规划大致要求她"建立一组低维护成本的网站，可以经常性地赚到足够的资金来支持列表中的各项追求。"她的目标是每个月赚到3 000美元。她算了一下，这个数字应该足够支付基本花费。她最终的打算是凭借自己的经历"创立一家非营利组织来将我对健康、人类潜能以及充实生活的设想发扬光大。"

乍一看，简也许会让你想起红火农场的瑞恩和萨拉。她意识到，取得对生活的自主力要胜过取得更多的收入或名声。类似的领悟让瑞恩用自己的学历换来了农场；同样，它也给了简勇气来脱离一条保险的职业发展道路，转而去追求一种更有吸引力的生活。但是，不同于瑞恩和萨拉的是，简的规划后来动摇了。据她透露，我们见面后不久，出于对自主力的信奉，她做了一个极端的决定：辍学。但很快她便意识到，无论你如何投入地追求某种生活方式，也不意味着别人就得同样投入地支持你。

"目前在财务独立上存在问题，"她告诉我，"辍学之后，我开展过好几样业务，还尝试了自由职业和写博客，但都缺乏继续下去的动力，结果也都不太理想。"在尝试写博客时，她曾希望能以它为基础搭建起自己的经常性收入结构，结果9个月里只发了3篇文章。

职场竞争力

> 简已经看清了现实世界的一条残酷真相：说服别人把钱给你真的很困难。"我知道，理想的状态是继续发展我的构想。"她承认，"但是，我也需要赚钱糊口。"她连大学文凭都没有，因此想找到这笔钱真的很难。原来，"致力于乘狗拉雪橇穿越南极洲"这句话放在简历上并不好使。

自主力需要职场资本

自主力很诱人。正如我在红火农场发现的那样，由这一特质所定义的理想工作，可以让坐在办公室里的人羡慕得睡不着觉。也正是这种吸引力使得简愿意放弃校园的舒适生活，去追求冒险。然而，这样做却让她陷入了第一个自主力陷阱，这个让很多人在追求自主力的过程中受到威胁的陷阱是：自主力若不因职场资本而取得，则不具备可持续性。

在规则二中，我介绍过“职场资本是打造你所热爱的工作的基础”这一观点。我们知道，你必须首先让自己在某些稀缺而宝贵的方面有所擅长，从而生成这种资本，然后再将其“投资”于成就大事的特质上。在上一章中，我们讨论到，自主力是最值得“投资”的宝贵特质之一。简认识到了这一论述的第二部分：自主力是很强大的。但是，很不幸，她跳过了第一部分，即你需要提供有价值的东西作为交换来获取这一强大的特质。换句话说，她试图不以任何资本作为交换来取得自主力。最后，她所谓的自主只能是昙花一现。相比之下，红火农场的瑞恩则积累了10年的相关职场资本，之后才投入全职的农场经营，从而避开了这个陷阱。

这个陷阱可能听起来很熟悉，因为之前在规则二里，我们已经见过一个类似的案例，也就是莉萨·福伊尔的故事。回想一下：福伊尔放弃了自己营销、广告方面的职业，开始经营瑜伽馆，尽管她所受过的瑜伽训练只不过是一个月的认证课程。和简一样，她追求更多的自主力，但却缺乏资本作为支撑。结果也和简一样，这条路很快就拐向艰难。不到一年，福伊尔就只好靠食物券过活。

关键词

第一个自主力陷阱（**The first control trap**）

想要给自己的职业生涯增加自主力时需要注意的一个警告。它所反映的原则是：自主力若不以职场资本而取得，则不具备可持续性。

自主力方面的案例研究得越多，我就越能遇到犯同样错误的人。例如，越来越多的人加入“生活方式设计”（lifestyle-design）这一团体，而简就是其中之一。这项运动声称，你不需要按照别人的规则生活。它鼓励人们设计自己的人生道路，而且最好是一条刺激而有趣的道路。这种理念的例子在实际生活中很容易找到，因为它的很多信徒都写博客宣扬自己的英勇事迹。

职场竞争力

当然了，从更高层面来说，这种理念无可厚非。“生活方式设计”这一术语的创造者、作家蒂莫西·费里斯（Timothy Ferriss）就是一个很好的例子，可以用来说明这种对待生活的方式所带来的好处，因为费里斯拥有太多的职场资本，足以支撑他的冒险生活。但是，假如你花点时间浏览一下那些不知名的生活方式设计师们的博客，就会注意到同样的“红灯”一次又一次地“亮起”：令人难过的是，这个不随大流的群体里，很大一部分人和简一样并没有建立起稳固的资金来源来支撑自己非同寻常的生活方式。他们以为有勇气去追求自主力才是关键的，而其他的一切都只是容易解决的小问题。

再举一个例子。我发现了这样一位博主，他在25岁的时候辞去了工作。对此他的解释是：“我过着一种‘正常’的传统生活，每天朝九晚五地为老板干活，没有时间和金钱来追求内心真正的激情。我受够了这一切……于是，我踏上征途，要让你们、让全世界都看一看，一个普通人

是如何从无到有地开创一番事业，来实现一种全身心地活在‘梦想’中的生活。”与很多生活方式设计师一样，他所指的“事业”就是他的博客，内容是关于怎样做一名生活方式设计师。换句话说，他唯一的产品就是他不过“正常”生活的满腔热情。无须经济学家指出我们也知道，这份热情并没有多少真正的价值。或者用我们的术语来说，热情本身不是稀缺而宝贵的东西，因此并不能换来多少职场资本。这些生活方式设计师是在向一种有价值的特质进行投资，但他们却无钱支付。

果然，这个人的博客“事业”很快就黯淡起来。他每周发几篇文章，讨论如何通过写博客来为一种不寻常的生活寻找资金支持，但他在自己的网站上没赚到一分钱。这样坚持了3个月之后，他的文章悄然透出某种沮丧的心情。在一篇博文中，他带着明显恼火的情绪写道：“我注意到读者们来了就走。我已经尽力了，发有质量的帖子、找来一些牛人……但是，唉，你们中很多人就是来了就走。这真令人烦恼，就跟试图用水装满一个满是漏洞的桶一样。”然后，他又继续就如何建立一个较为稳定的读者群写了一个详细的“十点”方案。这份方案包括诸如“第二点，带来正能量”以及“第四点，让读者沐浴在一片感激之中”这样的举措，但仍将最重要的一条排除在外：向读者提供他们愿意付钱购买的内容。几个星期之后，这个博客停止了更新。当我找到它时，它已经超过4个月没有更新了。

职场竞争力

这个故事简单明了，可以作为第一个自主力陷阱的又一个案例：假如你不以资本来追求自主力，那么最后的结果很可能会像简、福伊尔或可怜又受挫的生活方式设计师们一样——手里攥着大把的自主权，但兜里却连下一顿的饭钱都没有。然而，这还只是第一个陷阱，后面还有第二个陷阱。为什么自主力会是一种很难获取的特质，原因就在于此。在下一章里，我要阐述的是：即使你拥有获取真正自主力所需的资本，事情仍不简单，因为这个时候也正是人们开始注意到你的价值，并且阻止你去获取更多自主权的时候。

自主力陷阱2：关键障碍

要职位，还是要自主

露露·扬（Lulu Young）是一名软件开发工程师，她热爱自己的工作。她的家在波士顿近郊的罗斯林德尔（Roslindale）地区，是一栋经过妥善翻修的复式住宅。2011年春的一个雨天，我在她家里见到了她，想谈一谈关于工作和自主力的话题。还没经我提示，她便讲起了自己的经历。迄今为止，这是我在探求过程中听到的最为详尽的自述之一。例如，她在高中时参加了AP考试，其中化学这门得了5分。[10]又如，她在韦尔斯利山（Wellesley Hills）的贝尔图西餐厅（Bertucci's）里偶然结识了一位年长的雇主，从而找到了自己的第一份工作。采访进行不久，我便写下了下面这段话："这是一个对自己的职业投入了很多心思的人。"

她所付出的心思显然得到了回报，因为现在看来，露露是我见到的最自信、最满足于目前生活的采访对象之一。她的这份满足，其核心便是自主力。在她的整个职业生涯之中，露露不断地努力争取更多的职业自由，有时甚至让她的雇主或朋友感到惊愕。"人们说我做事的方式跟其他人不一样，"露露说，"但我对他们说，'我不是其他人。'"

她的努力成功了，原因在于：她谨慎地避开了前一章里讲到的"第一个自主力陷阱"。也就是说，她总是小心地确保自己拥有足够的职场资本，然后以此为依靠来谋求更多的自主力。我之所以介绍她的经历，主要原因正在于此：她的例子很好地说明了获取自主力的正确做法。

露露毕业于韦尔斯利学院（Wellesley College），获得了数学学位。毕业后，她的第一份工作在软件开发的职业阶梯上处于底端位置：她从事的是质量保证（Quality Assurance, QA）工作，即软件测试员的华丽说法。

"那么，打个比方，你的工作就是把文本变成粗体，然后确认一下能不能行？"听完她解释自己的第一份工作，我这样问道。"夸张了！夸张了！他们可没给我这么大的职责！"她开了个玩笑来回应我。

职场竞争力

> 这不是什么很棒的工作。事实上，它甚至不是一份体面的工作。在这份工作上，露露可能很容易便陷入第一个自主力陷阱：你发现自己被困在一个无聊的工作之中，正是这个时候，你会觉得摆脱现状、不按常规地走自己的发展道路很吸引人。然而，她没有这样做，而是决定获取所需的职场资本来改善自己的处境。

事情的发展是这样的：露露开始"黑"入运行公司软件的UNIX操作系统。最后，通过自己摸索，她编写了可以自行运行测试程序的脚本，从而节约了公司的时间和金钱。她的创新引起了公司注意。没几年，她便被提升为资深QA工程师。

到了这个时候，露露已经积累到了合理的职场资本。于是，她决定看看这份资本能给她换来什么。为了从事无巨细都要管的上司手中夺回

些许自主权，她向公司要求每周工作30小时，这样她就可以在塔夫茨大学（Tufts）读一个非全日制的哲学学位。“我想申请更短的时间，但30小时是拿全薪的最低限制。”她解释道。假如露露在工作的第一年就提出这个要求，她的上司们会哈哈一笑，然后可能给她一个“每周工作零小时”的安排。但是，这个时候的她已是一名资深工程师，并且负责公司的测试自动化工作。因此，他们没法说不。

在拿到学位后，露露离开了那家公司，并且带着自己的QA自动化技能加入了附近的一家创业公司。这家公司刚被一家大公司收购。“我有一个很大的办公室，配备了3块显示器。”她回忆说，“每周，办公室经理都会过来问要吃什么糖。你告诉她你想要什么糖，然后就能在办公桌上看到它们。我过得很快乐。”

几年之后，该公司的母公司决定关闭波士顿地区的办公室。因此，露露（她刚买了一套房子）决定做一些不同的事情。她重新投入了人才市场，并且收到了好几份工作邀请，其中包括在一家大型公司管理QA团队。这对露露来说是一个很大的提升：更多的薪资、更大的权力，以及更高的威望；职业发展的下一步就是炙手可热的执行副总裁。

露露没有接受这份工作，而是接受了一个7人创业公司的邀请。这家公司是由她在大学里认识的一位老朋友的男朋友创立的。他们抓住所有机会来吸收具备一定技能的人。“我不大明白他们在做什么，也不确定他们自己搞清楚了没有。”她对我说。然而，这正是吸引露露的地方：她可以接触全新的、没有详细规划好的事务，而且觉得很有意思，这符合她需要对自己的工作内容和工作方式拥有很大决定权的追求。

2001年，这家公司被收购了。此时，露露是公司的首席软件开发工程师。然而，她开始对新东家的规定感到恼火，比如公司的着装要求，以及他们坚持要求所有雇员必须按照“朝九晚五”的时间来工作。凭着自己的职场资本，她有底气去申请（并得到了）3个月的休假。“在此期间，你们将无法联系到我。”她告诉她的新上司们。结果，这次休假还锻炼了她手下的员工，让他们在没有她的情况下可以继续工作。休假结束后不久，露露辞了职。为了谋求更多的自主力，她成为了一名软件开发方面的自由职业者。此时，她的技能已到了如此宝贵的地步，以至于寻找客户根本不是问题。更重要的是，以承包人的身份工作也给了她极大的灵活性来完成工作。如果不想工作，她可以一次出去旅行个三四周。“如果某个周五天气不错，”她对我说，“那天我就不工作了，去飞一会儿。”她那时候取得了飞行执照。什么时间开始工作、什么时间结束工作都由她决定。“那些天里，我很多时候会带着侄子或侄女一起玩。我去儿童博物馆和动物园的次数可能比这座城市里的其他任何人都多。”她回忆说，“他们阻止不了我这样做，因为我只是个承包人。”

我采访露露的时间是在一个工作日下午，而且约个时间似乎根本不是问题。“稍等一下，我把网络电话关了，这样就没人能打扰我了。”我刚到不久，她就这样对我说。假如她按照常规职业发展路径成了一位拥

有股票、开着保时捷、忍着溃疡疼痛的副总裁，那么一时兴起、空出一个下午来接受采访的决定一定会让她付出代价，而且拥有股票、开着保时捷、忍着溃疡疼痛的副总裁们可能远不如露露那般享受生活。

谁会让你失控

露露的经历就是一个正确获取自主力的案例。她的事业与瑞恩和萨拉的红火农场一样令人神往，因为她在工作中拥有对工作内容和方式上的自主力。还有一点也与瑞恩和萨拉一样，那就是：通过确保自己拥有获取自主权所需的职场资本，她的努力成功了，而其他人失败了，例如上一章里的简。

然而，她的这种经历里有一个潜在危险。虽然露露在事业上满意地实现了自主，但是在获取这份自由的过程中，她遇到过阻力。几乎每次利用自己的职场资本来获取尽量多的自主力时，她都会遇到阻力。以她的第一份工作为例。当她想用自己的价值来争取每周30小时的工作安排时，她的老板虽然没法说不，因为她一直在给公司大大节省费用，但并不情愿这样做。对于露露来说，她需要勇气来提出这个要求。同样，当她拒绝一次大的职业提升，转而接受一家7人创业公司的一个职责不清的职位时，她周围的人对此无法理解。

“你那时刚买了一栋房子。”我提醒她，“拒绝一个钱多权重的职位而跑去一家不知名的小公司工作，这可真是件大事。”

“别人以为我傻了。”她对我的说法表示赞同。在这家创业公司被收购后，离开它也同样很困难。露露不愿意细说，但言外之意就是：她在这家公司的价值如此之高，以至于公司新东家想尽了各种手段想让她留下。最后，她终于转向了自由职业，但这个过程本身也有它的困难之处。她的第一个客户就很想雇她为项目全职工作，但是她拒绝了。“他们真的不想找一个承包人，”她回忆说，“但他们找不到其他人来做这种工作，所以最后只好同意。”

见得越多在事业上成功利用自主力的人，类似故事也就听得越多——那些来自雇主、朋友以及家人的各种阻力。下面这个例子的主人公，我叫他刘易斯（Lewis）。他在一个著名的综合整形外科项目组里做住院医生，而这个项目可以称得上是最有竞争力的住院医师培训项目。做了3年之后，他开始对医院的官僚作风感到恼火。在和我喝咖啡见面时，他给我举了一个很形象的例子，来说明当一名现代医生将遇到的挫折：

> 有一次，我在急诊室接收了一位患者。这个人的胸腔被切开了，因为他被人用刀刺到了心脏。在他被推进手术室的路上，我一边跟着轮床，一边用手给他按摩心脏。到了手术室一看，很显然，这个人需要输血，因为他的心脏上有个洞。
>
> “血浆呢？”我问技师。
>
> “我们不能给你血浆。”技师回答说，“你进来时没有登记。”别忘了，我们进门时，我手里可还攥着这个人的心脏。当时，我心里想：“你不会是逗我玩儿的吧？”

那位患者死在了手术室。虽然可能输了血他也活不下来，但问题在于正是这种泯灭自主权的经历逐渐消耗了刘易斯的耐性。他渴望能在生活中拥有更多的自主力。因此，他做了一件令人意外的事情：他请了两年假，离开了他的项目，然后创办了一家公司来开发在线医学教育工具。

当被问起为什么要创办公司时，他描绘了一幅令人神往的画面。“在我这行，很多人纠结于一点，他们有很多想法，但却不知道如何把它们变为现实。”按照他的设想，他会成为一名医生，但同时也会是这家公司的联合创始人；公司会继续运转，而且不需要他每天照看。他在医学教育方面想出了一些点子，然后便会交给公司团队来实现。

我让他举个例子。他说：“比方说，我的想法是开发一款游戏来帮助医学院的预科生学习某种新概念。我会告诉我的公司团队说，‘给我实现这个想法。’”对于刘易斯来说，“创造一些有用的东西”会让他感到极大的满足，而这家公司会给他这个机会。

与露露遇到的情况类似，当刘易斯以足够的医学技能成功地募集到开公司的资金时，对于雇主来说，他的价值也就大到他们不想放他走的地步。他所在的综合整形外科项目已有10年历史，而他是第一个在培训中途要求暂时离开的人。“他们一直问我，‘你为什么要这么干？’”他回忆说。这个转变来得并不容易。不过，在我见到刘易斯时，他的两年假期就快结束了。在这两年里，他的公司从一个概念发展为一家资金充沛的机构，并且推出了一款很受欢迎的主打产品（一种帮助医学院学生备考的工具）；而且还有了一名全职员工来维持公司运作，这样他就可以回去继续完成实习。显然，刘易斯对自己追求与众不同的决定感到高兴，但是，这个决定来之不易。

关键词

第二个自主力陷阱（The second control trap）

想要给自己的职业生涯增加自主力时需要注意的另一个警告。它所反映的原则是：当你拥有足够的职场资本来获取对职业生涯的合理控制时，那么对于你的当前雇主来说，这个时候你的价值也已经足够大，以致要想方设法防止你做出改变。

这是自主力嘲弄人的一面。假如没人在乎你干什么，这说明你可能没有足够的职场资本来做有意思的工作。但是，正如露露和刘易斯所经历的那样，一旦拥有了这种资本，你的价值就变得足够大，以至于雇主会阻碍你争取自主力。这就是我所提出的“第二个自主力陷阱”：当你拥有足够的职场资本来获取对职业生涯的合理控制时，那么对于你当前的雇主来说，这个时候你的价值也已经足够大，以致要想方设法防止你做出改变。

职场竞争力

仔细一想，这第二个陷阱是说得通的。在事业上获取更多的自主力对你是有利的，但对你的雇主可能没有直接的好处。工作时间减为每周30小时让露露可以从日趋压抑的工作环境中解脱出来，但是从雇主的角度来说，这样做纯粹是损失生产力。换句话说，在大部分的工作中，你应当能够预料到雇主会反对你谋求更多自主力的举动。他们会用各种激励措施，试图说服你把职场资本重新投入到你在他们公司的工作之中，从而得到更多的金钱和威望，而不是更多的自主力，而且这些做法让人很难抗拒。

搞清楚鼓起勇气的最佳时机

在前面部分，我否定了“勇气文化”。我用这一术语来称呼逐渐增多的一类作者和网络评论家。他们提倡只要鼓起勇气，脱离预期的职业轨道，你就能找到梦寐以求的工作。我认为，正是勇气文化导致莉萨·福伊尔辞去了公司职位，转而追求一份前途黯淡的瑜伽事业。这种文化还大大催生出了一群不怎么成功的生活方式设计师。

鉴于第二个自主力陷阱，我需要改一改之前对勇气文化的轻视。勇气并非与打造你所热爱的工作无关。正如我们现在所能理解的那样，露露和刘易斯需要相当大的勇气，才能做到不受此陷阱的阻力的影响。看来关键在于搞清楚什么时候才是鼓起勇气，做出职业决策的正确时机。时机选择正确，你会得到一份美好的职业；时机选择不正确，即过早地谋求自主从而陷入第一个自主力陷阱，则会带来灾难。因此，勇气文化的失误之处不在于它对“勇气是好东西”的根本肯定，而在于它严重低估了以有效方式来运用这种勇气的复杂性。

假设你想出了一个给自己的事业注入更多自主力的主意。根据我前面的观点，这个想法值得你去关注，因为自主力很强大，可以给你的职业生涯带来彻底的变化——我称之为理想工作的“万灵药”。但是，我们再假设：当你动了这个念头时，周围的人开始反对。这个时候，正确的做法是什么？由于两个自主力陷阱的存在，这个问题不好回答。

职场竞争力

一种可能是，你没有足够的职场资本来支持你谋求更多的自主力——你即将陷入第一个自主力陷阱。在这种情况下，你应当听从反对意见，将你的想法束之高阁。但与此同时，另一种可能是，你拥有大量的职场资本，而且正是因为你的价值太大了，才产生了这种反对——你已经陷入第二个自主力陷阱。在这种情况下，你应当忽视反对意见，按照自己的想法去做。诚然，自主力的问题在于这两种情况感觉起来差不多，但正确的应对方法却各自不同。

探求进行到这个阶段，关于自主力的案例我已经看得够多了，其中有的成功，有的失败。我很清楚这一问题的棘手性。在追求理想工作的过程中，它可能是我们最难逾越的障碍之一。很明显，勇气文化天真烂漫的口号太过粗糙，无法指导我们安然通过这一充满陷阱的地段。我们需要一种更为细致的试探方法，来搞清自己到底面临哪一种陷阱。接下来，你将了解到，我是从一位创业家的习惯上找到了解决办法。他打破常规，按照自己的原则来生活，并将自己的做法提升到了艺术层面。

要做有人愿意埋单的事情

“控制狂”的职业冒险之路

2010年，德里克·西弗斯（Derek Sivers）做了一个关于创造力和领导力的TED演讲。在开讲后不久，他放了一个视频，画面中是参加一场户外音乐会的人群。一个光着膀子的年轻人开始独自起舞，坐在旁边的观众好奇地看着他。

“一个领导者需要有勇气站出来，甚至面对讥笑。”西弗斯说。但是过了不久，第二个年轻人加入了，也开始舞起来。

“现在来了第一个追随者。他起到了关键作用……第一个追随者将一个孤独怪人转变为一个领导者。”随着视频继续播放，有几个人也加入了舞蹈的行列，然后又有几个。视频放到两分钟的时候，跳舞的人已经发展为一大群。

“女士们，先生们，运动就是这么形成的。”

观众起立为西弗斯鼓掌。他鞠了一躬，然后独自在舞台上扭了几下。

没人会说西弗斯是一个循规蹈矩的人。在其职业生涯中，他一直扮演着“第一个舞蹈者”的角色。他首先做出一个冒险的举动，为的是在工作内容和工作方式上取得最大的自主力。这样做也让他看起来就像是那个独自起舞的“孤独怪人”。然而，在西弗斯的整个职业生涯中，最后总会出现第二个舞蹈者，这个人肯定了他的决策。接着，会有一大群人出现，使他的举动最终取得成功。

他的第一个冒险举动是在1992年。当时，他辞去了在华纳兄弟的一份很好的工作，转而全职追求音乐创作。他演奏吉他，并且和日本音乐家、制作人坂本龙一（Ryuichi Sakamoto）一起巡回演出。据各方面的评价，他做得相当不错。他的第二个重要举动发生在1997年，也就是他创办CD宝贝（CD Baby）的时候。这是一家帮助独立艺术家在线出售音乐唱片的公司。在iTunes还没出现的年代，它满足了独立音乐人的关键需求，因此发展起来。2008年，他把这家公司以2 200万美元的价格卖给了制盘者公司（Disc Makers）。

职业发展到了这一步，按照传统的观念，西弗斯应该搬到旧金山城外的豪宅里，去当一个天使投资人。然而，西弗斯从来不屑于传统思维。相反，他把出售公司所得的所有收入都投给了一家慈善基金，用于支持音乐教育，而自己则靠着法律允许范围内的最少利息生活。后来，他卖掉了自己的财产，开始环游世界，为的是找寻一处自己感兴趣的地方来生活。当我和他通上话时，他正在新加坡。“这个国家好就好在它令你感到轻松。它不是想留住你，而是可以作为一个基地来让你探索其他地方。”他说。我问他为什么要住在国外。他回答：“在我的人生中，我遵循着一条规则，那就是什么吓人，我就做什么。我已经住遍了美国的

每一个角落。现在对我来说，最吓人的就是不在这个国家生活。”

西弗斯留出时间来阅读、学习普通话，以及环游世界。在做完这些之后，他最近将精力转向了一家新公司：脏活助手（MuckWork）。这家公司的服务让音乐人可以将无聊的工作外包出去。这样，他们就可以把更多时间放在重要的创作活动上。创办这家公司是因为他觉得这个想法很好玩。

我对西弗斯感兴趣的地方在于他热爱自主力。他的整个职业生涯就是做出一些重要的举动（通常要面对阻力），从而在工作内容和工作方式上取得更多的自主力。他不仅热爱自主力，而且非常成功地取得了自主力。因此，我才通过电话接通了人在新加坡的他，想知道他是怎样做到的。我问他，具体来说是以什么标准来决定投入或放弃某些项目的。其实，我要的是指引他避开前面提到的那两个自主力陷阱的具体途径。

值得庆幸的是，他的答案既简单而又出奇地有效。

信守财务可行性法则

我向西弗斯解释了自己的问题，他一听就明白了。

“你是说有没有某种头脑中的‘算法’，可以让一个有着20年成功事业的律师不会突然就说，‘你知道，我喜欢按摩，我要去做按摩师’？”他问。

“对，就是这样。”我答道。

西弗斯想了一会儿。

“我在金钱方面有一条原则，这条原则凌驾于我其他的人生原则之上。”他说，“要做有人愿意埋单的事情。”

西弗斯声明，他说的不是为了拥有财富而赚钱。别忘了，这个人在出售了自己的公司之后，放弃了2 200万美元且卖掉了自己的家产。相反，他解释说：“钱是中性的价值指标。赚钱的目的是让自己有价值。”

职场竞争力

西弗斯还强调，这条法则明显不适用于各种爱好。“比如，我想学习用水肺潜水，因为我觉得很有意思，但是别人不会出钱让我干这个。我不在乎，不管怎样我都要去试一试。”但涉及影响核心事业的决策，金钱仍是判断价值的一个有效标准。“假如你很难在某个想法上筹到资金，或者正在考虑去做无关的工作来支持这个想法，那么你需要再好好想一想。”

西弗斯的事业以追求创意为核心。乍一看，这份事业跟金钱这样粗俗乏味的事物似乎沾不上边。但是，他按照这种头脑“算法”的思路，重新梳理了一遍自己的发展历程。然后，一切突然都说得通了。

例如，他的第一个重要举动是在1992年成为一名职业音乐人。根据西弗斯的说法，他开始时只在晚上和周末去搞音乐。“我一直没丢掉正

职，直到靠音乐赚了钱。”

他的第二个重要举动是创办了CD宝贝。同样，在建立起一个可以盈利的客户基础前，他并没有全身心地投入这项工作。“有人问我是如何为自己的事业筹到资金的。”他说，“我告诉他们说，我先卖了一张CD，这样我就有足够的钱再卖两张。”它就是这样发展起来的。

回想起来，西弗斯争取自主力的种种行为仍不失为不同寻常的大手笔。然而，考虑到他的这套“只做有人埋单的事情”的头脑“算法”，这些行为的风险看起来也就小得多了。他的这个想法太强大了，因而我给了它一个正式的名称，叫“财务可行性法则”：在决定是不是应该追求某项有吸引力的活动，从而给自己的职业生涯增加自主力时，你应当调查一下别人是不是愿意为之埋单。如果找到了这方面的证据，那就继续追求；如果找不到，那就维持现状。

我开始仔细思考这条法则，并且发现它一次又一次地适用于那些在职业上成功取得更多自主力的人。想要理解这条法则，就要注意“愿意为之埋单”有多种定义。在某些情况下，它可以按字面意思理解，即顾客为某种商品或服务支付费用。但它还可以表现为获得某笔贷款、收到外部投资或者（更常见的是）说服某个雇主雇用你或继续付你工资。只要你对灵活地定义“愿意为之埋单”没有异议，就会看到这条法则无处不在。

关键词

财务可行性法则（**The law of financial viability**）

在试图给自己的职业生涯增加控制时可以运用的一条简单法则，有助于避开两个自主力陷阱。它的含义是：在决定是否追求某项有吸引力的活动，从而给自己的职业生涯增加自主力时，你应该问问自己别人是否愿意为之埋单。如果愿意，那就继续追求；如果不愿意，那就维持现状。

我们以红火农场的瑞恩为例。很多受过良好教育的城里人，由于厌倦了城市的喧嚣，便买了一些土地，然后努力想靠自己的双手谋生，但其中大多数人失败了。瑞恩不同于他们的地方在于：他先确认了人们愿意为他经营农场埋单，然后才去尝试。更具体来说，因为他不是什么有钱的银行家，所以他需要从马萨诸塞州农场服务局贷一笔款来购买自己的第一块地。但是，农场服务局的款不是很容易就能贷到的。你必须提交一份详细的商业计划书，并且让他们相信你真的能靠农场赚钱。凭着自己10年的经验，瑞恩有这个本事来说服他们。

露露的例子也很好地说明了这个法则在实际中的运用。这一次，“愿意为之埋单”说的是她的薪水。在谋求更多自主权方面，她的判断依据是：在做出某项举动时，是不是有人愿意雇用她或继续付她薪水。举例来说，她的第一个重要举动是把工作时间降为每周30小时。她的雇主同意了，因此她知道自己有足够的资本来支持这一改变。在后面的工作

中，无论是请3个月的假，还是坚持不受时间限制地以自由职业者身份工作，这些行为都是为了争取更多的自主力，而且它们获得了许可，她的雇主们接受了这些行为。假如她没有这么多的职场资本，他们可能早就毫无顾虑地和她说再见了。

另一方面，如果研究一下那些在事业上引入更多自主力未果的案例，你往往会发现他们忽视了这条法则，例如之前提到的简。她带着一个模糊的想法从大学退了学，设想着某种网络业务能支撑她冒险的生活方式。假如早点认识西弗斯，她大概就会暂缓那样的做法，等到她能真正确认自己可以靠网络赚钱。在她的案例中，这条法则本应很好地发挥作用，因为一个简单的尝试可能就会让她明白：被动收入[11]型网站更像是一种传说，而非现实。这样一来，她就不会急于中断学业了。不是说简必须屈从于某种无聊的工作；相反，这条法则也许会给她提供一个框架，从而继续探索实现自己冒险设想的各种可能性。最后，她也许会找到一条切实可行的路子。

阅读手记

精读引路人：孙路弘

简　业余运动员　做网站　写博客　激情燃尽　未实现愿望　梦想无人埋单

自主改变　技能变化　技能变化　心态变化　心态变化

激情驱动，职场资本单薄，轻易变化

露露·扬　化学满分－数学学位－程序脚本～测试自动化－首席软件开发工程师　每一次转变都有人埋单

自主改变　核心技能加深　扩展　加深　提高　扩展

基础技能保持一致，扩展，加深，奠定职场资本

请读者尝试勾勒德里克·西弗斯的历程。

职场资本笔记

规则四
使命感带来意义

WHY
SKILLS TRUMP
PASSION
IN THE QUEST
FOR WORK
YOU LOVE



SO
GOOD
THEY
CAN'T
IGNORE
YOU

SO GOOD THEY CAN'T IGNORE YOU

- 拥有使命是件棘手的事情。
- 困难会吓跑空想家和胆小鬼，但会留给我们这些人更多的机会。
- 假如你掌控不了自己的事业，那么它就会让你吃尽苦头。
- 要么引人注目，要么默默无闻。
- 往小处想，往大处做。

有意义的使命与有价值的人生

快乐教授的有趣人生

哈佛大学设施先进的西北科技楼坐落于马萨诸塞州剑桥市牛津街52号，距离游客密集的著名的中央草坪步行仅10分钟。它只是一个庞大的水泥玻璃建筑群的一部分，这些实验室便是传说中的哈佛研究“引擎”的新核心。从内部来看，西北科技楼就像是一个好莱坞版的实验室。每一层外围的水泥走廊都打磨得十分光亮，并且衬着昏暗的灯光，很有犯罪题材类电视剧的风格。

走廊的一边是位于建筑中央的各种实验室，透过钢门上的窗户可以看到研究生们在用移液管做着实验。走廊的另一边则是教授们的办公室，带着落地式的玻璃隔断。6月一个晴朗的下午里，我来到了西北楼，而吸引我的正是其中的一间办公室——帕蒂丝·萨贝蒂（Pardis Sabeti）所在的办公室。在探求理想工作方面，这位35岁的进化生物学教授掌握着一项尽管很难懂却很强大的策略。

只需和萨贝蒂待上一会儿，你便很快会发现她很会享受自己的生活。和任何高风险的学科一样，生物学研究需要付出很多的努力，因而背负着一个恶名，那就是：它会把一个年轻教授变成一个脾气暴躁的工作受虐狂，这样一个人会把休息视为失败、把同行的成就视为自己的悲剧。这样的生活真是前景黯淡，但萨贝蒂却避免了类似的事情发生在自己身上。

我刚来不到5分钟，一个年轻的研究生伸头探进了办公室。这是萨贝蒂雇用的10个人之一，他们在以她名字命名的萨贝蒂实验室里工作。

“我们要去训练排球了。”他所说的“我们”指的是他们的实验室团队。很明显，他们把这个团队很当一回事儿。萨贝蒂答应采访一结束就去找他们。

排球不是萨贝蒂的唯一爱好。在她办公室的一角放着一把原声吉他，而且它不是个摆设：萨贝蒂是一个名为“上千个日子”（Thousand Days）的乐队的成员，这个乐队在波士顿音乐圈里很有名气。2008年，美国公共电视网以该乐队为主角拍摄了一集《新星》（*Nova*）特别节目，叫《玩摇滚的研究者》（*Researchers Who Rock*）。

萨贝蒂在这些活动上的精力来自于她对工作的热爱。她的大部分研究集中在非洲，目前在塞内加尔（Senegal）、塞拉利昂（Sierra Leone）都有项目正在进行，但最主要的还是在尼日利亚。对于萨贝蒂来说，她所从事的工作的意义要远远超过发表论文或得到研究经费。在我们谈话期间，她拿出了笔记本电脑：“你来看看这段视频，这里面有我和我的姑娘们。”她一边说，一边点开了一段网站上的视频。视频里的萨贝蒂手拿吉他，领着4个非洲女人在一起唱歌。这段视频是在户外拍摄的，地点在尼日利亚，背景是棕榈树。据我了解，那几个女人在萨贝蒂实验室资助的一家诊所里工作。“这些女人每天要面对以各种惨状死去的

人。”她对着视频自言自语。屏幕上，每个人都面带微笑，在萨贝蒂的指挥下唱完了整首歌，偶尔停顿几下。“我喜欢去那儿。”她补充道，“尼日利亚是我在非洲的故乡。”

职场竞争力

很明显，萨贝蒂没有陷入愤世嫉俗的境地，而很多年轻的学者却陷入其中并备受折磨。相反，她构建起了一个有趣的人生。“虽然不是一帆风顺，”她在一次采访中说道，“但我真的热爱我的工作。”然而，她是如何取得这一成就的？在和她相处一段时间之后，我认识到：她之所以如此快乐，是因为她把自己的职业建立在一个清晰而有吸引力的使命之上。这项使命不仅让她的工作有了意义，而且让她在实验室之外也有精力去享受生活。以哈佛大学争强好胜的典型风格来看，萨贝蒂的使命一点儿也不讨巧。简单来说，她的使命就是消灭世界上最古老而又最致命的疾病。

用新技术对抗古老疾病

读研究生时，萨贝蒂误打误撞地进入了新兴的计算遗传学领域，即利用计算机来了解DNA序列。她开发了一套算法，可以在人类遗传信息数据库中做筛选，寻找人类持续进化的蛛丝马迹。人类仍在进化的说法可能会令普通大众吃惊，而进化生物学家却认为是理所当然的。人类近期进化的一个经典案例便是乳糖耐性，即成年个体消化乳液的能力。在产奶动物被驯化之后，这一特性才开始在人类种群中扩散开。

萨贝蒂的算法利用统计分析来捕获符合在自然选择压力（selective pressure）下发生的基因迁移类型，比如某种突变，它近期才在人类发展中出现，却随后在某一人群中得到快速扩散。换句话说，这种算法通过海量搜索，找到看起来像是经过自然选择的“候选”基因，然后把它留给研究者，让他们去研究为什么在自然选择的过程中，该基因被认为是有用的。

萨贝蒂用这个算法来寻找最新进化出来的具有抗病性的基因。她的思路是：假如可以找到这样的基因并且理解它们的工作原理，那么生物医学研究人员也许就可以在治疗中模拟出它们的疗效。抗病基因应该就在用萨贝蒂的算法所找到的候选基因之中，这样说当然是有道理的，因为它们实际上正是自然选择的结果。假如某一致命病毒长期荼毒一类人群，那么按照生物学家的观点，这类人群正处于“选择压力”之下。如果少数群体成员幸运地进化出对该病的抗性，那么选择压力可以确保新基因会快速扩散，因为带有新基因的人群的死亡率比不带新基因的要低。新基因的这种快速扩散正是萨贝蒂的算法所要发现的特征类型。

萨贝蒂的第一个重大发现是一种抗拉沙热（Lhassa fever）的基因。拉沙热是非洲大陆上最古老、最致命的疾病之一，每年导致成千上万人死亡。“得这种病不会立即死掉，”她强调说，“而是极其痛苦地死去。”后来，她把疟疾和腺鼠疫加进了自己要用算法来对付的疾病清单里。她把这些疾病称为“古老的苦难”。

萨贝蒂的职业动力来源于一个明确的使命：利用新技术来对抗古老的疾病。显然，这项研究非常重要。正因如此，她从比尔及梅林达·盖茨基金会（Bill and Melinda Gates Foundation）以及美国国立卫生研究院（National Institutes of Health, NIH）得到了7位数的赞助。后面我们将会深入具体地分析她是如何找到自己的事业重心的。但是现在，我们要注意的是：她的使命给她提供了方向和能量，在这两样东西的帮助下，她没有变成一个愤世嫉俗的学者，而是热情地拥抱生活。她热爱自己的工作，而这份工作的基础就是使命。因此，她的职业发展策略值得我们好好研究。

如何让使命变为现实

拥有使命就是在事业上拥有一个起到统领作用的重心。使命比某种具体的工作更为笼统，而且可以贯穿多个职位。它回答了下面这个问题：我的人生应当怎样度过？使命是强大的，因为它使你将精力都集中到某个有用的目标之上，这样反过来会让你在自己所处的领域里的影响力最大化，而影响力是热爱自己工作的关键因素之一。如果人们能够真正感受到自己事业的重要性，那么他们会对自己的职业生涯感到更加满足，而且更能承受住辛苦工作所带来的压力。同样是熬夜，为了给公司的客户多省几百万诉讼费而熬夜可能会令人精疲力尽，但是为了治愈某种古老的疾病而熬夜则可能让你越熬越精神，甚至还有多余的热情去组织一个实验室排球队，或者与一支摇滚乐队进行巡回演出。

萨贝蒂吸引我的原因在于：她的职业受到某种使命的驱动，而她也因此收获了快乐。在与她会面之后，我开始去找寻其他运用使命来打造理想工作的人。在寻找过程中，我结识了一位年轻的考古学家，他以向大众普及考古学为使命，并且在探索频道（Discovery Channel）拥有自己的系列片。另外，我还结识了一位时常会感觉无聊的程序员，他系统地研究了市场营销，为的是想出一项使命来给自己的职业生涯重新注入兴奋点。通过这三个案例，我想解析出他们到底是如何找到、如何成功运用各自的使命的。简而言之，我想回答一个重要的问题：如何在自己的职业生涯中让使命变为现实？

我发现，这个问题的答案很复杂。为了更好地理解其中的复杂性，让我们从全书的角度重新审视这个问题。在前几条规则里，我已经论述过："追随自己的激情"是个糟糕的建议，因为对于大多数人而言，并不是天生就有某种事先存在的激情等着他们去发现。想要热爱自己的工作，你必须首先通过掌握稀缺而宝贵的技能来积累"职场资本"，然后将这种资本兑现为成就大事的那些特质。稍后我将阐述，使命正是值得拥有的特质之一，而且和任何值得拥有的特质一样，它也需要先积累职场资本。没有职场资本的使命注定只是昙花一现。

关键词

使命（Mission）

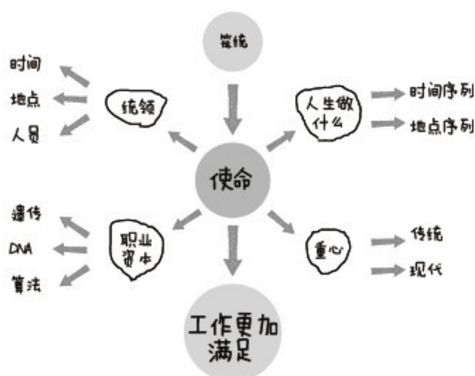
使命是在创建自己热爱的工作时需要靠职场资本获取的另一个重要特质，它比某种具体的工作更笼统，而且可以贯穿多个职位。它回答了“我的人生应当怎样度过”这个问题，能够使你将精力都集中到某个有用的目标之上。

但是，光有资本还不足以实现使命。很多人非常擅长于自己所做的事情，却未能朝着一个有吸引力的方向来发展自己的事业。因此，我将继续探讨几种高端的策略。这些策略与职场资本的积累同样重要，都可以实现将使命从一个美好的设想变为现实的跨越。在接下来的几章里，你将了解一条重要的策略，即以不同的“原使命”（proto-mission）进行系统试验，从而找到值得追求的方向。你还将了解运用市场营销思维来寻找个人职业重心的必要性。换句话说，使命是一个强大的特质，值得被引入你的职业生涯；但它又是变化无常的，需要小心引导才能变为现实。

使命的这种微妙特性可以解释为什么这么多人在事业上缺乏一个起到统领作用的重心，尽管他们都想拥有这样的重心。也就是说，拥有使命是件困难的事情。不过，现在的我可以从容地面对“困难”，也希望已看到这里的你有同样的感觉。困难会吓跑空想家和胆小鬼，但会留给我们这些人更多的机会。我们愿意花时间谨慎地找到一条最佳的前进道路，然后自信地采取行动。

阅读手记

精读引路人：孙路弘



职场资本笔记

在前沿地带找到使命感

拥有使命是件棘手的事

给我写信时的萨拉（Sarah）已是进退两难。她刚辞去了报社编辑的工作，去读了认知科学方向的研究生。萨拉大学毕业时就考虑过继续深造，但那个时候，她担心自己没有合适的专业知识。然而，随着年龄的增长，她的信心也越来越大。她注册了一门人工智能的课程并且得了高分，而这样一门课会“把年轻时的我给吓坏的”。从那以后，她决定放手一搏，立志成为一名全日制的博士研究生。

于是，麻烦开始了。在新的学生生涯开始后不久，她便感到气馁，因为她的事业没有一个统领性的使命。“我觉得自己有太多的兴趣。”她对我说，“我无法决定到底是做理论研究还是更加实用的工作，也不知道哪种工作更有意义。更令人害怕的是，我觉得其他的研究者都是天才……站在我的角度，你会怎么做？”

萨拉的情况让我想起了简。让我们回想一下：简辍了学，为的是“创立一家非营利组织来将我对健康、人类潜能以及充实生活的设想发扬光大”。不幸的是，这项使命在财务上遇到了严峻的考验，因为简未能筹到资金来支持自己这一模糊不清的设想。在我见到简时，她正在咨询如何才能找一份正常的工作，而这个任务也不容易，因为她没有学位。

萨拉和简都意识到了使命的力量，但是她们将其运用到各自的职业上时却遇到了重重困难。萨拉急切地想要找到一个帕蒂丝·萨贝蒂式的研究重心来改变人生，但是她无法立即就找到这样一个重心，这让她对读研产生了动摇。另一方面，简草草拼凑出一个模糊不清的使命（一家可以“将我对健康……的设想发扬光大”的非营利组织），然后希望自己一行动起来，剩下的具体问题就会自动解决。结果，简的遭遇不比萨拉好到哪儿去：事实上，那些具体问题不会自动被解决，这让简落得身无分文，而且还没有大学学位。

职场竞争力

> 我讲这些是因为它们都强调了很重要的一点，那就是：拥有使命是件棘手的事情。萨拉和简的教训告诉我们，即使真的想围绕一项使命来安排自己的工作，也不意味着你就能轻易办到。在访问了哈佛大学之后，我意识到，想要将这种特质运用到自己的职业中，就需要更好地理解其棘手性。也就是说，我需要搞清楚萨贝蒂所做的与萨拉和简所做的有何不同。结果，我在研究一个令人费解的现象时，意想不到地找到了这个问题的答案。

使命创新的相邻可能

在写本章时，我正在加州圣何塞（San　Jose）出席一场计算机科学会议。今天早些时候发生了一件很有意思的事情。我参加了一场活动，其中有4位分别来自4所不同大学的教授向观众报告了他们的最新研究成果。令人惊讶的是，这4份报告针对的都是同一个范围狭窄的问题（网络中的信息传递），而且用的是同一种技术（随机线性网络编码）。这就像是某天早晨，这个研究圈子的人醒来后，在同一时间集体决定研究

同一个深奥的问题。

这是一个共同发现的例子。它让我感到意外，但却不会让科学作家史蒂文·约翰逊（Steven Johnson）意外。他在2010年出了一本可读性很强的书，叫《伟大创意的诞生》（*Where Good Ideas Come From*）[12]。在书中，约翰逊解释说，这样的“多次发现”（multiples）在科学史上经常出现。以1611年太阳黑子的发现为例，来自4个不同国家的4位科学家在同一年里全都发现了这一现象；再比如，第一块电池，它在18世纪中叶被发明了两次；又如氧气，它分别在1772年和1774年被两位科学家独立地分离出来。在约翰逊引用的一项研究中，来自哥伦比亚大学（Columbia University）的研究者发现，差不多有150项不同的重大科学突破是由多人在几乎同一时间取得的。

这些同时发现的例子虽然挺有意思，但似乎与我们对职业使命的研究关系不大。不过，请大家跟上我的思路，因为对这一现象的解读仅仅是个开始，后面还有一系列的逻辑推理，帮助我破解出萨贝蒂所做的与萨拉和简所做的有何不同。

约翰逊解释说，伟大的创意几乎总是出现在“相邻可能”（adjacent possible）之中。这一术语是从复杂系统生物学家斯图尔特·考夫曼（Stuart Kauffman）处借来的，他用这个词来描述化学结构从简单到复杂的自然形成。考夫曼注意到，一杯含有各种化学成分的溶液搅拌混合后，会形成很多新的化学物质。但并不是每一种新物质都有同样的形成可能性。我们所发现的新物质可以通过对溶液中已有的化学结构进行合成而得到。也就是说，新化学物质处于当前化学结构所限定的相邻可能区间。

关键词

相邻可能（The adjacent possible）

在任何领域，下一个伟大的创意通常就出现在当前发展前沿之外的相邻区间，而这个区间包含了对现有想法的各种可能的新组合。关键是，你必须达到某一领域的前沿，然后，这种相邻可能以及它所包含的创新才会显现。

约翰逊在借用这条术语时，将其中的复杂化学物质置换为文化和科学上的创新。“我们把已有的或是偶然得到的想法拿过来，然后东拼西凑成某种新的样子。”他这样解释道。在任何领域里，下一个伟大的创意就出现在当前发展前沿之外的相邻区间内，而这个区间包含了对现有想法的各种可能的新组合。这样说来，那些重大发现之所以会经常多次出现，是因为只有处于相邻可能区间的创意，才有实现的可能性，而只要它们处于相邻可能区间内，那么任何审视这一区域的人（即处于前沿的那些人）就会看到同样的创新点，从而得到同样的发现。

我们以空气的成分之一——氧气的分离为例。这是约翰逊书中有关“多次发现”的案例之一。只有下面这两件事发生，氧气的分离才成为可能：首先，科学家们开始将空气视为由各种元素组成的某种物质，而不是真空；其次，分离需要做实验，而研究者需要实验的关键工具，即高灵敏称具。只要达成这两个前提，氧气的分离便成为新近界定的相邻可能里一个显而易见的目标，并且对任何碰巧朝这个方向看的人来说都是可见的。当时，卡尔·威廉·舍勒（Carl Wilhelm Scheele）和约瑟夫·普里斯特利（Joseph Priestley）这两位科学家正朝这个方向看过来，因而他们独立但又几乎同时地做了相关的实验制成了氧气。

相邻可能还解释了我前面提到的那个例子。在那个例子中，4名研究者在我出席的一个会议上用同一种复杂的技术处理了同一个难懂的问题。所用的具体技术（随机线性网络编码）在近两年才引起身为计算机专家的我的同事们的注意，因为那时才有研究相关课题的科学家用它成功地解决了一些难题。那4位科学家几乎同时注意到了它的潜在价值，并且最后在会上发布了关于此项技术的论文结果。用约翰逊的话来说，在这个学术领域里，这项技术重新界定了该领域的前沿，从而重新界定了其相邻可能。因此，在重新组合的区间中，信息传递问题就像是几个世纪前氧气的发现，突然间成为一个等待解决的显而易见的目标。

职场竞争力

我们习惯认为创新应该是某种横空出世、震撼人心的事物，而创新者就应该立即改变人们看待世界的方式，并拥有远远超出人们当前水平的认知能力。我的观点是，创新其实更具系统性。科学家们一点一点将科技前沿向外扩展，在相邻可能中发现新问题；新问题的解决又会将前沿再向外扩展一些，产生更多的新问题；这样周而复始。“事实上，”约翰逊解释说，“技术（以及科学）进步很少超出‘相邻可能’的范围。”

前面提到如何理解相邻可能及其对创新的作用，这是我对“如何找到好的职业使命”这一问题的论述链条的第一环。在下一节里，我将串起第二环：由科学突破领域引向工作领域。

使命达成需要资本

我们知道，要想有科学上的突破，你首先要达到自己所在领域的前沿。只有这样你才能发现其延伸出来的创意无穷的相邻可能区间。我在思考萨贝蒂的同时，也在思考约翰逊的创新理论。于是，我的思考产生了一次跨越：与科学突破类似，好的职业使命也是一种创新，而这种创新存在于你所在工作领域的相邻可能之中。因此，想要在自己的职业生涯中找到某种使命，你必须首先达到前沿，而且只有在那儿才能发现这些使命。

这个观点可以解释萨拉的困境：她试图在达到前沿之前找到一个使命（她才读了两年研究生就开始为工作缺少重心而忧心忡忡）。作为一个研究生新生，她离前沿太远了，根本没有任何审视相邻可能的机会。如果看不到相邻可能，她就不可能在工作中找到一个吸引人的新方向。

根据约翰逊的理论，如果萨拉首先在某一前景不错的细分领域成为专家（可能会花上几年时间），然后在那时再将注意力转到寻找一项使命上去，她的状况可能就会好一些。

同样，由于与相邻可能还存在距离，简也犯了错。她想创立一个革命性的非营利组织来改变人们的生活方式。然而，一个成功的非营利组织需要有一个明确而且有效的理念。简没有这样的理念。想要找到这样一种理念，她需要仔细审视自己的非营利组织所在领域的相邻可能；而这又需要她在改善人们生活的领域中首先达到最前沿。与萨拉遇到的情况一样，后一过程需要耐心，甚至是数年的努力。简在达到前沿之前就想找到一项使命，因而注定拿不出任何吸引人的想法。

职场竞争力

其实，这些道理都是显而易见的。假如改变人生的使命只需空想和一个乐观的态度就可得到，那么改变世界会成为一件稀松平常的事情。然而，它并不稀松平常；相反，它很稀缺。现在，我们理解了这种稀缺性的存在，正是因为你必须首先达到前沿，才能有所突破。这是一个艰难的过程，其艰难程度正是我们大多数人在工作中试图逃避的。

反应快的读者可能注意到，这里所说的“达到前沿”听起来很像前面规则二里介绍过的职场资本。让我们回想一下。我用“职场资本”这一术语来指代那些稀缺而宝贵的技能，而且认为它是打造自己热爱的工作的主要“筹码”。大多数热爱自己的工作的人都是通过先积累职场资本，然后将其兑现为成就大事的特质，从而达到他们现在所处的位置。“达到某一领域的前沿”可以这样来理解：在这一过程中，你是在积累稀缺而宝贵的技能，从而积累自己的职场资本。同样，达到前沿后，“找到一个有吸引力的使命”就可以视为：对自己的职场资本进行投资，从而在职业上获取某种值得拥有的特质。换句话说，使命是职场资本理论在实际中运用的另一个实例。想要拥有使命，你需要首先获取资本。假如跳过了这一步，那么你的结局可能会和萨拉和简一样：满腔热情，却无用武之地。果然，当我们把视线转回萨贝蒂身上时，我们发现：她寻找使命的历程可以作为一个很好的例子，来说明这种职场资本理论的实际运用。

耐下心来，按正确的顺序做事

“我觉得一个人得需要激情才能快乐。”萨贝蒂这么对我说。乍一听，她好像支持激情假设，而我在规则一中已经对此进行过批驳。但是，她接着说道：“只是我们不知道那份激情是什么。问起来，他们会说自己热衷什么什么，但是他们可能想错了。”换句话说，她相信拥有激情对工作来说是至关重要的，但她还相信想要事先搞清楚什么样的工作会带来激情，这样做是徒劳的。

想知道萨贝蒂为什么会有这种想法，听一听她的经历就会明白了。“高中时，我对数学很着迷。”她对我说。后来，她很喜爱一位生物老师，这让她认为生物学也许就是为她准备的。当考上麻省理工学院时，她必须在数学和生物之间做出选择。“我发现，麻省理工的生物系对

教学无比重视。”她解释说，“于是我选了生物作为主修。”主修生物后她又有了一个新的规划：她决心成为一名医生。“我自认为是一个关心别人的人。我想从医。”

萨贝蒂在麻省理工学院表现优异，因而获得了罗德奖学金（Rhodes Scholarship），并得以进入牛津大学攻读博士。她的研究方向是生物人类学。这是典型的牛津式的陈腐叫法，简单来说，就是“遗传学”。

正是在牛津大学，萨贝蒂开始坚信非洲和传染病也会是一个有意思的研究课题。算起来，这是在学生生涯里吸引她的第三个领域（至此，全部的项目包括数学、医学以及传染病）。这就是为什么她对“事先找到属于你的某个真正的天职”这种策略持谨慎态度。在她的经历中，很多不同事物在不同时期看起来都很有吸引力。

出于自己刚对非洲产生的兴趣，萨贝蒂加入了一个研究小组，利用基因分析来帮助非裔美国人追踪他们的族谱，找到他们在非洲的发源地。大约一年之后，萨贝蒂决定换个实验室。于是，她转入朋友推荐的另一家实验室，而这家实验室研究的是疟疾的基因。

从牛津大学毕业后，萨贝蒂回到哈佛医学院（Harvard Medical School），想攻读医学博士学位。虽然自己就要拥有遗传学博士学位，但她根本没想过放弃早先“自己注定会成为一名医生”的理想。结果，她成了一名年轻的医学生，而且还要在课余时间完成一篇博士论文。“你要是想写生活的高品质和有趣的一面，那就别问我在哈佛的日子。”她提醒说，“哈佛的日子挺难熬的。”

在完成博士论文，成了一名遗传学博士后，萨贝蒂继续开展研究工作，而且还要兼顾自己的医学博士项目。因此，她乘坐地铁往返于哈佛和麻省理工之间，在两所学校共同拥有的布罗德研究所（Broad Institute）与著名遗传学家埃里克·兰德（Eric Lander）一起开展研究。正是在这期间，她的想法（用统计分析来寻找近期人类进化的证据）开始有了成果，并于2002年在《自然》（*Nature*）杂志上发表了一篇学术论文，它的标题听起来不怎么吸引人：《从单倍型结构检测人类基因组的近期正向选择》。

根据谷歌学术搜索的结果，这篇论文自从发表以来已经被引用了超过720次。“那篇论文发表后，人们对我的态度就不一样了。”萨贝蒂说，“从那以后，很多学校发来了聘书。”虽然在此期间她读完了医学博士，但直到此时，她的使命才最终确定：做临床医师没什么意义，她要致力于研究用计算遗传学来抗击古老疾病。最后，萨贝蒂接受了哈佛大学的教授聘书，从而做好了在事业上投身于某个单一目标的准备。

萨贝蒂的经历之所以吸引我，是因为在她的专业训练过程中，成就现在这份事业的使命来得是如此之晚。这种“晚”的最佳体现便是她仍然要上（而且还要读完）医学院的决定，尽管当时她的博士研究已经开始

得到关注了。假如萨贝蒂是一个从一开始就对自己命运确信不疑的人，她就不会做出这种举动。直到后来，也就是在《自然》杂志上发表论文前后，萨贝蒂才找到了这份确信，而那个时候的她已经在计算遗传学方面形成了自己的想法，而且这种想法的实用性和新颖性显而易见。

用我的话来说，从本科的生物学课程到博士研究，再到布罗德研究所的博士后工作，这么长的训练期正是她积累职场资本的过程。接受哈佛大学的教授工作，就是她终于准备将这种资本进行变现，从而获得一份让她至今受用的使命驱动型事业。

规则四要强调的是“往小处想，往大处做”。只有理解了职场资本以及它在使命上所起的作用，才能解释得通这句话。“达到某一领域的前沿水平”，正是往“小处”想的举动，这需要你在相当长一段时间内专注于很少的几个课题。然而，一旦达到了前沿并且在相邻可能中找到了一项使命，那么你必须以极大的热情去追求它，即往“大处”去做。

职场竞争力

萨贝蒂通过耐心地专注于一个细分领域（非洲疾病的遗传学研究）多年而实现了“往小处想”。然而，一旦获得了足够的资本并找到一项使命（利用计算遗传学来帮助人们理解和对抗古老疾病），她便“往大处做”。相比之下，萨拉和简将这个顺序颠倒了。她们先是往大处去想，想找到一个改变世界的使命。但是，由于缺乏资本，她们只能空有一个宏伟的想法而做些徒劳琐碎的事情。我们从中可以得出这样一个结论：想要明确使命，我们应该抑制自己在工作上好大喜功的本能，转而耐下心来（萨贝蒂的那种耐心），按照正确的顺序做事。

让伟大的想法结出硕果

与萨贝蒂的相处让我相信：要找到一项不错的使命，你必须拥有职场资本。然而，虽然这种想法不断得到巩固，但仍有一个纠缠不休的问题一直让我的头脑得不到满足：为什么我就没有一份使命驱动型事业？

在见到萨贝蒂时，我拥有一个麻省理工学院计算机科学的博士学位，并且以我的名字发表了20多篇经过同行评议的论文。我在世界各地（从里约热内卢到博洛尼亚再到苏黎世）就自己的工作发表各种演讲。换句话说，我已经积累到了职场资本，而且这些资本让我可以找到很多与我的技能相关的潜在使命。我甚至记下了这些头脑风暴式的想法，因为我总是随身带着一个记事本。例如，2011年3月13日，我所记录的一个想法是在工作上专注于一种刚刚出现的分布式算法理论（无限制的拓扑变化下通信图的算法研究）。我写道：我可以全身心地发展这种理论，就像20世纪80年代初期混沌理论的早期支持者们那样。

但是，我还得回到那个纠缠不休的问题上去。虽然记了好几本的潜在使命，但我却不愿意投身于其中的任何一个。然而，不止我一个人不愿意付诸行动。许多有着大量职场资本的人都可以在工作中找到很多不同的潜在使命，但却很少有人围绕这些使命建立自己的事业。因此，要想运用好使命，仅仅达到前沿似乎还不够。一旦拥有足够的资本并找到一项使命，你必须还得搞清楚如何将使命付诸实践。如果没有一种可靠的策略来实现从想法到执行的跨越，那么你可能干脆连跨都不跨了，就像我和其他很多人一样。

本章以及下一章研究的都是那些成功实现跨越的人。我的目标是找到一些可以让伟大的想法结出硕果的具体策略。我希望这些策略能使记事本中的那些使命不再只是单纯的想法，而是可以作为基础进而发展成为一项引人注目的事业。我们的第一位主人公是一位颇为自信的年轻考古学家，来自得克萨斯州东南部的一个小镇。他找到了一套系统的策略，从而在一个以循规蹈矩而著称的领域里，将一项大胆的使命付诸实践。

《美国宝藏》

我是在收看探索频道时第一次知道了柯克·弗伦奇（Kirk French）。在一段广告时间里，我看到一则关于频道最新节目的预告片，叫《美国宝藏》（*American Treasures*）。片中，两个年轻的考古学家穿着牛仔裤和破旧的工作衫，开着一辆老旧的福特F150，去美国的偏远地区帮助人们鉴别他们的家传宝的历史价值。这两个主持人是考古学家柯克·弗伦奇和贾森·德莱昂（Jason De León）。他们看起来很招摇，干劲十足并且非常喜欢自己的工作。这个节目很像《古董巡回秀》[13]，只不过多了很多酒精和脏话。我录下了它的第一集。

这一集开始不久，弗伦奇和德莱昂来到了得克萨斯东部的平原地区，他们顺着土路找到一处破败的宅子。此行的目的是鉴定一件衣服的真伪，而这件衣服据说

是美国著名的“雌雄大盗”邦妮和克莱德（Bonnie and Clyde）中的克莱德·巴罗（Clyde Barrow）穿过的。

考古学家们只用了30秒就证明这个说法不靠谱，因为那个年代的衣服上不会有“中国制造”的标签。不过，这并不会打消他们的热情。

“你的祖上贩过私酒？”弗伦奇问道。

“哎……对。”衣服的主人莱斯利（Leslie）拉着长调答道。

“来，倒点私酒尝尝。”

不一会儿，一罐酒就弄好了。莱斯利一边往小玻璃瓶里倒酒，一边提醒说：“别问酒精度数，知道你就不喝了。”弗伦奇和德莱昂坐在两个木墩上，喝着私酒、聊着天，四周是得州东部的荒芜景象……看起来，他们过得很开心。

我沉醉了。想理解《美国宝藏》的吸引力，你必须了解一下它所处的竞争环境。那个时候，电视上充斥着各种“垃圾换钱”类的节目。例如，在历史频道（History Channel）的《典当之星》（*Pawn Stars*）节目中，来自拉斯维加斯的典当行人员在跟囊中羞涩的人讨价还价，试图从他们手里以低价买下值钱的宝贝。再如，探索频道的《拍卖之王》（*Auction Kings*）节目讲的是亚特兰大一家拍卖行的种种奇遇，而其网站上的感叹号的使用量明显比苏富比（Sotheby）之类的拍卖行网站要多得多。当然，另一个特点鲜明的节目是同属探索频道的《美国破烂王》（*American Pickers*）。这个节目关注的也是一队收购别人财物的人马，只不过这群人不是坐在店铺里，而是开着一辆货车四处淘便宜货。除了这几个，还有两个节目也很有特点：探索频道的《仓储挖宝王》（*Auction Hunters*）和历史频道的《仓库淘宝大战》（*Storage Wars*）。它们都非常热衷于在拍卖会上收购废弃的仓库物品。这个话题似乎很值得挖掘，搞得一季完了还有好几季。

这样的节目永远不会让我感兴趣，但《美国宝藏》中的某些东西却引起了我的注意。抛开节目名称不谈（弗伦奇后来向我坦白他也讨厌这个名字，而且曾反对过），我认为它吸引我的地方在于：这两个主持人的目的不仅仅是想上电视。一方面，他们的专职工作不是电视主持人，而是大学里的考古学家。因此，探索频道必须买断他们一学期的教学任务，这样他们才可以参加第一季节目的录制。另一方面，这个节目中没有现金交易（这是此类节目的主流元素）。给文物贴上价格标签，这与考古学的使命相背离，而且弗伦奇和德莱昂也拒绝在节目中这样做。相反，这两位主持人的动力似乎来自这样一种理念：他们是在让大众了解现代考古学的真实情况。这才是他们的使命。在第一集里，他们抿着得州东部的烈酒，脸上洋溢着笑容。这样看来，追求这项使命让他们得到了极大的快乐。

大约就在我开始质疑自己为什么没有一项使命驱动型事业时，我见到了萨贝蒂。与她会面不久，我就想起了弗伦奇和德莱昂。我意识到，他们的案例完美地说明了如何跨越想法和实践之间的鸿沟。从字面上来看，“向广大观众普及考古学并且从中得到快乐”这项使命听起来不错。但是，在职业生涯里真正投身于这项使命，这样做的前景并不乐观，特别是对一个刚刚读完研究生、想在传统的学术领域出名的人来说。我给弗伦奇打了电话，想知道他用了什么招数才从容地完成了这个跨越。

“足不出户的考古学家”

认识弗伦奇的人都不会说他是个无聊的人。“布什赢得2004年大选之后，”他对我说，“我有些失落。于是，我变卖了所有财产，搬到了林子里。”他所说的“林子”是指一处6万平方米的旧农场，离他当时读研的宾州州立大学（Penn State）校区有20分钟车程。

他一边过着自己的“隐居”生活，一边决定在一个苹果园里用木头搭建一个舞台，并组织一场音乐节。这个音乐节自然被他命名为“柯克音乐节”。那个时候，他的研究生同学德莱昂组织了一个乐队，叫“威尔科克斯旅馆”（Wilcox Hotel），他们在音乐节做了演出。德莱昂对弗伦奇的创业特质很是钦佩，于是问他愿不愿意管理这个乐队。弗伦奇觉得挺有意思，就接受了。结果，他们中断了研究生学业，并且买了一辆面包车，“开着车来回穿越整个国家”进行巡回演出。在此期间，他们还录制了两张CD。讲这些事情，是因为它们都强调了一点：只要能让生活变得更有意思，那么弗伦奇就会毫不犹豫地大胆尝试。

研究生期间，弗伦奇专门研究玛雅人的用水管理，曾在历史频道关于玛雅人的纪录片《失落的世界》（*Lost Worlds*）中接受过采访。他总是在寻找有创意的渠道来释放能量，因此，这份经历让他坚定了一项事业上的潜在使命：向广大观众普及现代考古学。取得博士学位后，他继续从事博士后工作。从此，他开始沿着这个方向探索。最初的努力是围绕1961年的经典纪录片《土地和水：墨西哥特奥蒂瓦坎谷地生态学研究》（*Land and Water*：*An Ecological Study of the Teotihuacan Valley of Mexico*）而展开的。这部纪录片由宾州州立大学的已故考古学家威廉·桑德斯（William Sanders）所拍摄，内容是关于墨西哥城的崛起如何彻底改变了特奥蒂瓦坎谷地的生态环境和生活方式。对于像弗伦奇这样研究历史生态学的人来说，这部片子影响巨大。

2009年秋季，弗伦奇拿到了原始的16毫米胶片，其中包括从未在原片中出现过的零散素材，以及桑德斯的笔记。根据这一发现，他开展了两个项目。首先是把电影胶片数字化，并且发行了原版纪录片的DVD。这个项目已于2010年春季完成。第二个项目则更为宏大——他决定拍摄这部片子的升级版，以展现该谷地从20世纪60年代至今所发生的后续变化。弗伦奇从宾州州立大学考古系以及玛雅文明探索中心（Maya Exporation Center）筹集到了种子资金。他组织了一支队伍，于2010年冬季前往墨西哥城，开始拍摄样片。他的目的是凑齐足够有力的画面来“让赞助单位相信这个项目是很重要的”。

然而，弗伦奇在使命上的转折始于2009年12月。一天，隔壁办公室的乔治·米尔纳（George Milner）教授叫他过去。过去一看，一群考古学家都站在米尔纳的电话周围。“来听听这条留言。”米尔纳一边说一边接通了自己的语音信箱。留言的人住在匹兹堡北部，听起来口齿伶俐、思维缜密，起码暂时如此。不过后来，他开始讲到为什么要给宾州州立大学考古系打电话。“我在后院里发现了件东西。我觉得它是圣殿骑士团

[14]的宝物。”他解释说。

聚在一起的学者们都大笑起来，此时，弗伦奇突然插话说：“我想给他回个电话。”周围经验更丰富的同事们纷纷劝他算了。“他会缠上你的。”他们提醒道，“他会每周都给你打电话，问你一堆问题。”

据弗伦奇说，在像考古这样的学术圈里，你能接到很多这样的电话（“有人认为自己发现了恐龙脚印，或是其他什么东西”），但在研究和教学压力下，你没有时间去和他们打交道。不过，弗伦奇从中看到了一线机会来实现自己的使命。“这种公众宣教工作正是我们这些考古学家应该做的。”他有了这种意识。

他决定随机对打到系里的电话进行追踪访问。他打算去见见那些人，听听他们的故事，并且给他们讲解一些考古学的基础知识。这样的话，他们就会明白一个中世纪骑士组织的确不会在匹兹堡的山地周围晃悠。他不但要见到他们，而且还要把这些会面拍摄下来，为的是最后挑出最有意思的案例来制作一部纪录片。他把这个项目叫“足不出户的考古学家”。据他设想，这个编外项目会花上5年或10年，因为同时他还要在特奥蒂瓦坎谷地进行拍摄。“我心想，最起码我可以在考古学导论课上把它放给学生们看。”他说。

在听到有关圣殿骑士团宝物的电话录音后不久，弗伦奇找了一个周日的早晨，带上一个摄像师兼录音师，出发前往匹兹堡，去调查那个人所声称的情况。“他是个很酷的家伙。”弗伦奇回忆说，“他的想法很疯狂，但跟他聊天很有意思。我们闲逛了一天，喝了些啤酒，侃侃大山。”虽然那件“宝物”不过是在一个采石场找到的几根旧鹿骨和铁路道钉，但这段经历对他来说是个很大的鼓舞。另外，这件事带来的影响也远远超出了他的想象。

大约在这个时候，探索频道打算推出一部跟考古学有关的真人秀节目。按照电视行业的惯常做法，电视台并不会自己去完善这个想法，而是把他们的大致意向传出去，让独立制作公司去琢磨具体的节目构思。在弗伦奇拍完匹兹堡素材的3个月后，一家制作公司联系了宾州州立大学考古系的负责人，而后者将制作公司的信息转发给了全系教职工。“的确，那个时候我才做了3个月的讲师，”弗伦奇回忆说，“但是我对媒体真的很感兴趣，于是心想，‘为什么我就不行呢？’”于是，弗伦奇联系上那家制作公司。“对于你们那个节目，我有些想法。”初步交谈没多久，他就这样告诉他们。后来，他把“足不出户的考古学家”的素材给他们寄了过去。

制作公司很喜欢他的想法，也很喜欢弗伦奇这个人。他们重新拍摄了他探访“圣殿骑士宝物”的过程，并且把录像带分别寄给了探索频道和历史频道。后者同意出钱拍一部试播集，而前者则说：“去它的试播集。我们拍上个8集。”他们让弗伦奇找个主持搭档，而他只给了一个人的名字，那就是他的好朋友德莱昂。德莱昂也刚从宾州州立大学毕业，在密

歇根大学做助理教授。他们让探索频道买断了两人当年秋季的教学任务，然后出发去拍摄了第一季的节目，也就是后来的《美国宝藏》。[15]

善用“小赌”

弗伦奇的使命是普及考古学，他想以此来创造一种激动人心的生活，而主持《美国宝藏》让这项使命变为了现实。那么，问题来了：他是如何实现从一个笼统概念到具体行动的跨越的？

据我所知，弗伦奇通往《美国宝藏》的道路是循序渐进的。他不是莫名其妙就想到要主持一个电视节目，然后再回头去完成这个梦想。相反，他从自己最初的使命（普及考古学）出发，通过一系列小的试探步骤，不断向前推进。例如，他在意外得到《土地和水》的旧胶片时，决定把它们数字化并且制成DVD。在迈出这一小步之后，他又迈出了稍大的一步：筹集资金、探索性地拍摄该纪录片的新版本。后来，他听到了乔治·米尔纳放的留言机录音（决定性因素），从而迈出了另外一小步：启动“足不出户的考古学家”项目，虽然他并不知道除了可以作为考古学导论课程的材料之外，它还有什么其他用途。但是，结果发现，最后的这一小步成了最为关键的一步，直接让他拥有了自己的电视节目。

关键词

“小赌”（Little bets）

不一定要以一项伟大的创意开始，或者事先做好全盘规划，而是通过一系列有条不紊的“小赌”探索出一个可能不错的方向，并且从大量的小失误以及那些意义重大的小成功中汲取关键信息。

就在我艰难地试图理顺弗伦奇的故事时，一本引起轰动的商业新书意外地进入了我的视线。书名叫《小赌大胜》（*Little Bets*），是由前风险投资家彼得·西姆斯（Peter Sims）所著。西姆斯研究了各种成功的创新人物，如乔布斯、克里斯·洛克（Chris Rock）以及弗兰克·盖里（Frank Gehry），以及很多创新型公司，如亚马逊和皮克斯（Pixar），并且从中发现了一条普遍适用的策略。“他们没有想着一定要以一项伟大的创意开始，或者事先做好全盘规划。”他写道，“相反，他们通过一系列有条不紊的‘小赌’探索出一个大致不错的方向，并且从大量的小失误以及那些意义重大的小成功中汲取关键信息。”西姆斯认为，这种快速而频繁的反馈“让他们得以发现别人发现不了的发展之路，从而取得了非凡的成就”。

为了阐述自己的观点，西姆斯举了克里斯·洛克的例子。他详细描述洛克为一场喜剧表演做准备的过程，而这场表演出现在他颇受好评的HBO专题节目中。洛克会低调地访问新泽西地区的一家小戏剧场，次数

在40～50次，为的是研究哪些喜剧素材能引人发笑而哪些不能。据西姆斯的叙述，洛克上台时总是带着一个黄色便签本，然后一边讲着上面不同的笑话，一边记下观众的反应。大多数素材都达不到预想的效果。因此，他没少抬起头，然后说道："这条笑话需要再加工加工。"于是，观众对他的尴尬失误报以笑声。然而，讲笑话时遇到的这些小失误以及小成功为他提供了必要的关键信息，让他能够完整展现出一部出色的喜剧。

职场竞争力

我意识到，弗伦奇正是运用这种"小赌"策略，从而在"普及考古学"这项使命上探索出一条道路。他试过发行DVD、拍摄纪录片，以及为学生凑出一部系列片。虽然最后一项的前景最好，但弗伦奇事先并不知道会是这样。关于"小赌"，有一点很重要，那就是它们的规模都不大。完成一项最多只需几个月时间。它要么成功、要么失败，但不管是哪种结果，你都会获得重要的反馈来指导自己的下一步。这不同于另一种想法，即：选择一项大胆的计划并且投入"大赌"来获得成功。假如弗伦奇选择了后一种做法（比如事先决定投入数年时间来普及《土地和水》这部纪录片），那么他就不会在其使命上获得如此大的成就。

回头看看萨贝蒂的经历，我发现"小赌"策略也在发挥作用。回想一下，她在读研早期便确定了一项大致的使命：对付非洲的传染病。但是在这个阶段，她并不知道如何才能成功实现这项使命，因而开展了一系列实验。一开始，她在一家实验室研究非裔美国人的基因遗传，但这个方向似乎不太对。于是，她转而加入了一个研究疟疾的团队，但这次她还是不清楚如何成功实现自己的使命。回到哈佛大学之后，她开始在布罗德研究所从事博士后研究。正是在这里，她逐渐得到了支持，开始利用自己的算法在人类基因组里找寻自然选择的标记。结果证明，在她所下的一连串"赌注"中，最后一注赢得最多，也成了她毕生的职业追求。正是这种试探性的而非大胆的做法让她得以把一项笼统的使命转化为实实在在的成功。

让我们花点时间整理一下有关使命的内容。在上一章里，我举了萨贝蒂的例子，强调先要有职场资本然后才能找到一项现实的职业使命。无论你对使命的设想有多好，也不意味着你能成功地实现它。基于这一点，我们在本章研究了弗伦奇的人生，为的是更好地理解如何实现从"找到一项现实使命"到"成功将其变为现实"的跨越。

我们发现，"小赌"很重要。为了让成功的可能性最大化，你应该运用小而具体的试探来获得实实在在的反馈。对于洛克来说，"小赌"也许就是给观众讲个笑话，然后看看他们笑不笑；而对弗伦奇来说，它可能是制作一部纪录片的样片，然后看能否吸引到资金支持。通过这些"小赌"，你可以围绕一项笼统的使命探索出具体的实现途径，从而找到最可能取得优秀成果的方法。

如果说职场资本能够让人找到一项有吸引力的使命，那么正是"小赌"策略让这项使命的成功实现成为可能。想要运用好使命方面的职业发展手段，你需要两者兼顾。然而，在下一章你将了解到，这还不是使

命的全部方面。经过对这一话题的继续探讨，我发现了第三种、也是最后一种策略来帮助我们将“使命”这一特质融入探求理想工作的过程之中。

阅读手记

精读引路人：孙路弘



职场资本笔记

要么引人注目，要么默默无闻

程序员里的“摇滚巨星”

贾尔斯·鲍凯特（Giles Bowkett）热爱自己的工作。事实上，我第一次认识鲍凯特是通过他发来的一封电子邮件。邮件的标题是“我的非凡人生”。

然而，鲍凯特并不是一直都热爱自己的事业。有几段时间，他破了产并且失了业；还有些时候，他的工作让他感到无聊至极。2008年，他迎来了人生转折点。在那一年里，他成了程序设计师眼中的“摇滚巨星”。这个圈子里的人专门研究一种叫“红宝石”（Ruby）的编程语言。“好像地球上每个Ruby程序员都知道我的名字。”他这样对我说起自己的新名气，“不夸张地说，我见过来自阿根廷和挪威的人。他们不光知道我是谁，而且当发现我对此毫不知情时，他们完全震惊了。”

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

我在后面将会详细讲述鲍凯特是如何成为一名巨星的，但首先要强调的是：这份名气让他能够掌控自己的职业，并将其转化为自己所热爱的事物。“我对旧金山和硅谷的很多公司都感兴趣。”他向我回忆起2008年的那段时间。当时，他决定去ENTP公司工作。这家公司是美国最好的Ruby编程公司之一，他们付给他双倍的薪水，还把他放在有意思的项目组里。2009年，鲍凯特萌发了创业的念头。于是，他离开了ENTP公司，并且建了一个博客，上面放了一些小程序。很快，他赚到了足够的钱来支持自己的生活。“我有一个读者群。他们向我问了一堆不同的问题，想知道我的看法。”他对我说，“很多情况下，他们很痛快地付了钱，为的就是向我提问题。”

最后，他厌倦了这种单调的生活方式。（“要是没有室友、没有女友，甚至连条狗都没有，那么在家工作多少有点残缺。”）于是，怀着自己一直以来对电影制作的兴趣，他去了一家名为“hitRECord”的公司。这家由演员约瑟夫·高登莱维特（Joseph Gordon-Levitt）所创立的公司为众筹媒体项目提供了一个基于网络的平台。吸引鲍凯特的倒不是很高的薪水（“好莱坞所理解的程序员薪水非常不靠谱”），而是他们所做的听起来很有意思——这是其职业生涯中最重要的判断标准之一。“那段经历相当棒。”他对我说，“我能有机会与《盗梦空间》以及下一部《蝙蝠侠》里的一位明星一起消遣，比如在他家里喝喝啤酒之类的。”在我与他见面后不久，也就是他已经在好莱坞闯出了一点名堂之后，他再一次转身离开，因为有家出版社请他写本书，而他答应了。为什么不呢？写书听起来也挺有意思。

鲍凯特从一个机会跳到另一个机会的速度之快可能让人感到疑惑，但这种生活方式完全符合他容易亢奋的个性。比如说，他最喜欢使用的演讲技巧之一便是一边提高语速一边快速切换幻灯片，每张幻灯片上只有一个关键词，并且这个词正好在他说到时出现在屏幕上——这样的演讲很有咖啡因般的冲击效果。换句话说，他运用自己的资本打造出一份

符合自己个性的职业。因此，他现在热爱自己的工作。

我在此讲述鲍凯特的经历，是因为在他获得名气的过程中，起核心作用的正是他的使命。具体来说，鲍凯特致力于达成“将艺术世界与Ruby编程世界结合起来”这个使命。最后，他发布了一个名为“始祖鸟”（Archaeopteryx）的开源人工智能程序，从而成功地实现了这一使命。这个程序可以编写并播放舞曲，但它的运行过程可能看起来很怪异：在电脑命令行输入一串平淡无奇的指令，这样就会出来一股强劲、复杂的高科技碎拍舞曲；在这个人工智能引擎底层运行着贝叶斯概率矩阵，倘若改变其中的某个值，这首舞曲便瞬间变得完全不同。这样一来，音乐创作本身好像已被简化为一系列的方程式和简短的代码。这样的非凡成就让鲍凯特成了明星。

职场竞争力

鲍凯特身上让我最感兴趣的问题是：他是如何实现从一个笼统的使命（将艺术与Ruby编程结合起来）到使其成名的具体项目（“始祖鸟”）的跨越的？为了探索从笼统使命到具体项目的好方法，在上一章里我强调了运用“小赌”策略的重要性。但是，鲍凯特为这一目标的实现增添了另一层面的细微差异。他通过系统地研究有关书籍，搞清楚了为什么有些想法被广泛接受而有些失败了，然后以营销人员的思维模式，完成了为自己的使命寻找好项目的任务。对于那些期待运用使命来探求理想工作的人来说，他的这种以营销为核心的方法非常有用。

生产“紫牛”

鲍凯特在圣达菲学院（Santa Fe College）只上了一年便辍了学，从此开始了他的职业生涯。他尝试写过剧本，“但是写得不好”；也试过编曲，“这我倒挺擅长，但赚不到钱”；甚至还做过临时工。出于艺术上的天赋，鲍凯特对以前公司里的平面设计师的工作很感兴趣，而且从他们那儿了解到一种奇特的标记语言。这种将要改变设计界的语言叫作“超文本标记语言”（Hypertext Markup Language, HTML）。1994年，鲍凯特创建了他的第一个网页。1996年，他搬到了旧金山，随身带着Java和Perl（两者都是编程语言，对早期互联网起到了基础作用）的相关书籍。1994年，他赚了30 000美元。1996年，这个数字升到了100 000美元。与此同时，互联网热潮正加速发展。可以说，鲍凯特在正确的时间带着正确的技能出现在了正确的地方。

起初，对鲍凯特来说，在旧金山的一切进展得都很顺利。他很喜欢设计网站，而且经常在闲暇时间出入当地的音乐场所。然而，职业发展的走向有时难以预料。不久，他开始为一家投资银行做编程工作。“这份工作让我无聊得发疯。”他回忆说，“于是，我决定去做一件大胆的事情，向一家非常有趣的创业公司申请工作。”在他提交申请的第二天，那家创业公司倒闭了。第一波互联网泡沫破灭开始了。“很快，我成了朋友圈里唯一有工作的人。”他回忆说，“我跟一位招聘人员说想找点更喜欢的事情做。他说别人能有份工作就该狂喜了。”

但鲍凯特不是别人。他不顾招聘人员的劝告辞去了工作，并且搬回

了圣达菲。他租了一辆露营车，停在他父母的地上，然后住了进去。他一边帮父母盖一座太阳能房屋，一边在当地的社区学院里报了一些课程，学习绘画、声乐、钢琴，以及录音棚工程。最后那门课也许是最重要的，因为它让鲍凯特接触到了偶然音乐（aleatoric music），也就是利用算法来作曲。就在这片荒漠之中，在上了这些艺术课之后，他做了一个关键的决定。首先，他意识到如果一份职业不受任何约束，那么它可能会把你带入危险的境地，比如为一家投资银行写代码来烦死你。因此，他需要一项使命来主动引导自己的职业发展；否则，他会一次又一次地被困住。于是，他决定，对他来说，一项好的使命应当结合了他人生中的艺术和技术这两方面。不过，他不知道如何把这个笼统的想法变为赚钱的现实。于是，他开始寻找答案。最后，他是在两本毫不相干的书里找到了答案。

“要么引人注目，要么默默无闻。”赛斯·高汀（Seth Godin）在他2002年的畅销书《紫牛》（*Purple Cow*）中这样写道。对此，他在《快公司》上发表的一篇声明中强调：“这世上到处都是无聊的事物，也就是棕牛，所以没人会注意。……一头紫牛……这时出现了。引人注目的营销策略就是打造值得关注的事物。”读了高汀的书之后，鲍凯特顿悟：想要打造一份可以持续发展的事业，必须生产“紫牛”，即引人注目而且能够迫使人们广为传播的项目。

但是，这让他产生了第二个问题：在计算机编程世界里，人们要在哪里启动引人注目的项目？他在2005年的一本职业指导书中找到了这个问题的答案。这本书的题目很奇特，叫作《我的工作去了印度：52种让你保住工作的方法》（*My Job Went to India*：*52 Ways to Save Your Job*）。它的作者查德·福勒（Chad Fowler）是一位著名的Ruby编程师，同时也为软件开发人员提供职业建议。在他的52种方法中，最有特色的是求职者应该充分利用开源运动的思想。这项运动团结了一批程序员，这些人自愿花时间来开发可以随意下载、修改的软件。福勒认为这一群体受到广泛尊敬并且非常显眼。如果你想在软件开发方面获得名气（那种对保障就业有帮助的名气），那就专心致志地在开源项目上做出杰出的贡献吧。很多大人物正是在这些项目中寻觅人才的。

“这个时候，我基本上就是在做简单的加法。”鲍凯特对我说道，“我把《紫牛》和《我的工作去了印度》这两本书结合起来，就得到了把自己作为程序员推销出去的最佳方法——开发引人注目的开源软件。于是，我就这样干了。”

根据高汀一书的建议，鲍凯特想出了开发一个人工智能音乐创作器（也就是“始祖鸟”程序）的点子。“我觉得其他人没有我这种音乐和技术相结合的背景。”他说，“很多Ruby程序员非常喜欢舞曲，但我想他们中没有人像我这样花多得离谱的时间，来一遍又一遍地调音、发行不赚钱的白标唱片[16]以及研究音乐理论。”换句话说，鲍凯特编写Ruby音乐生成程序的技能是独一无二的。要是做成了，它就是一头“紫牛”。

根据福勒一书的建议，鲍凯特认定开源社区是向世界推荐这头“紫牛”的最佳场合。除了以开源形式发布“始祖鸟”的程序代码，他还开始了传播工作。“我基本上把查德·福勒的建议执行得过了头。几乎每个能去的用户群或会议，我都跑去发言。2008年，我至少去了15场。”鲍凯特回忆说。这种将高汀和福勒的建议结合起来的策略起了作用。“我接到了四处发来的工作邀请。”鲍凯特回忆说，“我有机会与业界名人一起工作，还有人请我写一本跟‘始祖鸟’程序有关的书，我收取的费用也比以前高了。”换句话说，正是这一策略让他的使命获得了成功。

引人注目法则

在鲍凯特的例子上，我不断地重复一个形容词，那就是“引人注目”。我认为，根据鲍凯特的发现，一个出色的使命驱动型项目必须在两个不同的方面达到引人注目。首先，按照“引人注目”的字面意思，它应该能够迫使人们注意它。为了理解这一特质，让我们先看一看那些不具备此特质的事物。在发布“始祖鸟”程序之前，鲍凯特做过另一个开源项目。他收集了Ruby编程中用到的热门命令行工具，并用统一的文档格式把它们打包在一起。假如你去问一名Ruby程序员对这个项目的看法，那么他会跟你说这是一项实在的、有质量的、有用的工作。然而，这样一个项目并不能迫使他写邮件给自己的朋友说：“来看看这个东西！”

用赛斯·高汀的话来说，鲍凯特的早期项目是一头“棕牛”。相比之下，教电脑自己写出复杂的乐曲，这才是一头“紫牛”，因为它引发人们的注意并让人广泛传播。

以上是“引人注目”的第一层意思，好处是它对所有领域都适用。以写书为例，假如我写了一本内容充实的书来帮助刚毕业的人顺利过渡到职场，你也许会觉得这本书很有用，但不会立马掏出手机、发微博点赞。但是，假如我写了一本书而且书中说“追随自己的激情是个糟糕的建议”，这就会迫使你去传播这句话（但愿如此）。也就是说，我在最初构思你手里拿的这本书时，就希望它能被视作“引人注目”的。

不过，“引人注目”还有第二层意思。鲍凯特并不是找到一个引发人们评论的项目就完了，他还在一个利于评论发生的场合将该项目传播出去。在他的例子中，这个场合就是开源软件社区。他从福勒的书中了解到，这个社区存在一种发现和传播好项目的机制。如果缺乏这种利于评论发生的条件，一头“紫牛”再怎么引人注目也不会为人所知。具体来说，假如鲍凯特以非开源商业软件的形式发布了“始祖鸟”程序（可能拿到一家设计精良的网站或是音乐会上出售），那么它可能就不像现在这样火爆。

同样，“引人注目”的这层意思也适用于鲍凯特的Ruby编程圈以外的领域。我们还以职业建议类书籍的写作为例。我很早便意识到博客是个引人注目的场合，可以用来介绍我的想法。博文都是可见的，而且网络上有现成的机制来快速传播好的想法，比如链接、转发，以及社交网

络。由于有了利于评论发生的条件，所以当我向出版商推荐这本书时，不仅有一大群读者赞同我对激情和技能的看法，而且这本书的内容已经广为传播。世界上的一些报纸和大网站开始引用我的观点，而且我的文章也在网上被引用并被成千上万次地转发。假如我没有这样做，比如只在收费的演讲会上发表自己的观点，那么我“改变人们看待职业的方式”的使命就很可能毫无起色，因为所选的场合不够引人注目。

为了便于理解，我将这些想法总结成一条简洁的法则，我称之为“引人注目法则”：如果想在一个使命驱动型项目上获得成功，那么它应该在两个不同的方面是引人注目的。首先，它必须迫使接触过它的人向他人进行评论。其次，它必须在一个利于这种评论发生的场合启动。

关键词

引人注目法则（**The law of remarkability**）

4如果想在一个使命驱动型项目上获得成功，那么它应该在两个不同的方面是引人注目的。首先，它必须迫使接触过它的人向他人进行评论。其次，它必须在一个利于这种评论发生的场合启动。

表述完这条法则之后，我渐渐发现，它的作用在前面提到的“使命带来有吸引力的职业”的案例中也得到了体现。对于这种以营销为核心来对待使命的方式，为了加强理解，让我们回顾一下那几个案例，注意这条法则在实际中是如何运用的。

吸引眼球的成功

萨贝蒂的主要使命是利用遗传学来与非洲的传染病做斗争。这项使命很不错，但它本身并不能保证萨贝蒂一定会过上一种充实的生活。事实上，很多研究人员也怀有同样的使命，并且在基础科学方面（比如病毒基因排序）做得很好，但他们的职业却不是特别吸引人。相比之下，萨贝蒂追求这项使命的方式是开展一个引人注目的项目：利用强大的计算机来寻找进化出抵抗古老疾病的能力的人类案例。如果你想知道她的方式有多引人注目，只需看一看众多有关萨贝蒂实验室的文章标题即可，比如“向追踪人类DNA足迹的女人提5个问题”（《发现》杂志，2010年4月）、“拾起进化的节拍”（《科学》杂志，2008年4月），以及“我们还在进化吗？”（BBC《地平线》节目，2011年3月）。她的项目迫使人们进行评论，因此它是一头“紫牛”。

萨贝蒂找到了一个引人注目的项目，从而满足了引人注目法则的第一点要求；而第二点要求是要在一个利于评论发生的场合启动她的项目。对于萨贝蒂以及所有的科学家来说，这一点很容易做到。同行评议的刊物正是围绕“传播好思想”这一理念而建立的。想法越好，就能刊登在越好的期刊上。一篇文章发表在越好的期刊上，就能被越多人读到。

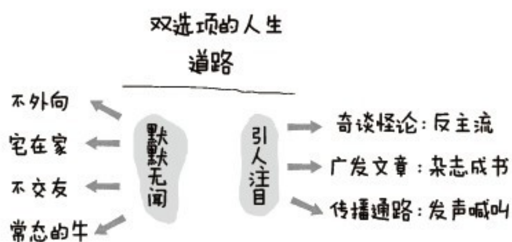
读的人越多，文章就能越多地被引用、在会议上被讨论，对相关领域造成的影响也就越大。假如一位科学家有了某个引人注目的想法，那么他会毫不犹豫地选择最佳的传播方法：发表文章！正因如此，萨贝蒂在《自然》杂志上发表了那篇使其声名鹊起的文章。

在弗伦奇身上，我们也可以看到引人注目法则的实际运用。他的主要使命是普及现代考古学。他可以用很多不引人注目的方式来追求这项使命。例如，他可以努力使宾州州立大学的考古学课程更能吸引大学生，或者可以在满足大众趣味的科学杂志上发表相关文章。但是，这样的项目不会获得吸引人眼球的成功，也不会让他的职业变得有吸引力。相反，弗伦奇决定直接走进千家万户，利用考古学方法来帮助人们了解传家宝的重要性（不管多大）。他的方式的确引人注目，这一点突出反映在他收到的众多发言邀请上，其中包括他最近得到的一个机会：出席他所在领域规模最大的会议，并就科普工作中的经验教训发表演讲。当他做演讲时，观众席上挤满了人。对于一个刚获得博士学位的人来说，这是一个了不起的成就。

在这个例子中，弗伦奇找到了一个引人注目的项目来实现自己的使命，而现在他所需要的只是一个利于评论发生的场合。结果，他找到了电视这个场合。我们这个社会已经习惯于观看电视节目，然后在第二天对吸引我们注意的内容进行讨论。

阅读手记

精读引路人：孙路弘



职场资本笔记

本书开篇提到了托马斯的故事。他曾经相信通往幸福的关键在于追随自己的激情。出于对这份信仰的忠诚，他追随自己对禅宗修行的激情，来到了位于卡茨基尔山的一个偏远的寺院。在那里，他认真地进行禅宗学习，并专注于冥想和思索冗长的佛法讲座。

然而，托马斯并没有找到期待中的幸福。相反，他意识到：虽然所处的环境变了，但与来寺院前相比，他还是“完全没有两样”。之前，他不断地换工作，并且坚信自己还没有找到真正的“天职”；但到了寺院，那种想法仍然没有消散。回想引言中的托马斯，这种顿悟的分量之重足以使他伤心流泪。于是，他坐在寺院周围的橡树林里，伤心地哭了。

大约10年之后，我在一个咖啡馆里见到了托马斯，这里离我在麻省理工学院的办公室不远。那个时候，他正在德国工作，来波士顿是为了

参加一场会议。托马斯又高又瘦，留着短发，戴着一副窄边方框眼镜（这似乎是欧洲知识工作者的硬性要求）。我们坐下来喝着咖啡，然后托马斯向我讲起了他在禅宗经历之后的生活。

据我所知，在离开寺院之后，托马斯重新做起了银行工作，而之前因前往卡茨基尔山去追随激情，他已经离开了两年。然而这一次，他对自己的职业生涯有了一种新认识。对理想工作不切实际的幻想曾经占据着他的头脑，而在寺院的经历则让他从这些幻想中解脱出来。现在，他能够专注于分配给他的工作以及如何顺利地完成这些工作，而不用像以前那样，因为不断地在当前工作和某种将来的、未被发现的神奇工作之间做比较而感到心力交瘁。

他的这种专注以及随之而来的工作成果得到了管理层的认可。工作9个月之后，他升职了。接着，他再次被提拔，然后又是一次。两年之内，他从一个低级别的数据录入员升到了一套计算机系统的负责人的职位，而这套系统管理着超过60亿美元的投资资产。我见到他时，他所负责的系统管理着5倍于原来金额的资产。他的工作很有挑战性，但他享受这样的挑战。另外，他的工作还让他感受到尊重、有影响力，以及自主。如果你还记得，我之前在规则二里论述过：这些稀缺而宝贵的特质正是打造理想工作所需要的。托马斯获得了这些特质，但他的获取方式不是将自己的工作与内心的激情相匹配，而是做好自己的工作从而生成资本，然后巧妙地将其兑现。

管理计算机系统可能不会让托马斯每天沉浸在昨日旧梦的幸福之中，他现在意识到，那根本无法实现。一份充实的职业生涯要远比他曾经的幻想更加美妙。在聊天时，托马斯赞同地说，他的一个明显转变是懂得了一个简单的道理，那就是：“正确地工作”胜过“找到正确的工作”。要想找到职业幸福感，他需要的不是什么完美的工作，而是以一个更好的方式来对待现有的工作。我觉得托马斯的故事很适合作为本书的结尾，因为它总结出了本书的核心内容：“正确地工作”胜过“找到正确的工作”。这个思想很简单，但又是极具颠覆性的，因为几十年来流传的职业建议都是关注激情的神秘价值，而它一举将其推翻。它让我们不再幻想着突然有一天就找到了职业上的幸福感，而提供了一种更加清醒的方式来让我们获得满足。这就是为什么我把托马斯的故事留到了这里。我希望能有机会通过前面的4条规则与你们一起探讨“正确地工作”的微妙之处，并且提供了一个又一个案例来说明如何用这种方法来提高自己在工作上的乐趣。我希望在了解这些观念之后，大家对托马斯的故事结局不会再感到意外。

我热爱自己的工作，而且相信：只要我继续坚持在探求过程中发现的那些想法，这份热爱只会加深，不会减弱。托马斯对自己的工作有着同样的感觉，本书所记录的大多数人也是如此。

我希望能与你们一起分享这份自信。为此，让我们以本书探索出的那些规则为指导，不要执迷于寻找自己真正的“天职”，而要去掌握稀缺

而宝贵的技能。一旦你积累到了这些技能所产生的职场资本，就要明智地运用好它。你可以用它来获取在工作内容和工作方式上的自主力，以及用来找到并实践某项改变人生的使命。这种理念的诱惑力虽然不如“放下一切，归隐山林”这样的幻想，但它一次又一次地被证明是切实可行的。

因此，如果下次你又开始怀疑自己是不是错过了什么梦寐以求的工作，而这份工作只要你鼓起勇气就能得到，那么不妨在脑海里想象这样两幅画面。首先，想象执迷于激情的托马斯伤心地坐在树林里哭泣。接着，换上另一幅画面：10年后，一个微笑的、自信的、专注于价值的人与我一起喝着咖啡，一边聊着天。后一个版本的托马斯看着我，并无讥讽意味地感叹道：“生活真好。”

在引言部分，我介绍了开展“我的探求”（也就是你们前面读过的内容）时的背景情况。那个时候，我的研究生和博士后的日子行将结束，而我即将进入学术就业市场。但是，想要顺利当上教授不是一件容易的事情。假如你掌控不了自己的事业，那么它就会让你吃尽苦头。更糟糕的是，在我找工作时，经济状况很不景气，所以我很可能根本找不到一个合适的教职。因此，我不得不重新开始思考自己的职业发展。职业上的不确定性使得下面这个问题突然需要一个迫切的答案：人们如何才能最终爱上自己的事业？

2010年秋，我开始申请教职。到了12月初，我已经申请了20个职位。在这个过程中，有一点比较诡异，那就是：你的同事们以为你会因找工作而忙得不可开交，所以他们不给你安排任何工作。虽然这一过程

确实很费力，但需要处理的事情都是一波一波集中出现的。这样的话，每处理完一波，你就有大段的空闲时间等待下一波，而空闲时又没有多少事情可做，于是你会发现自己闲得难受。因此，就在11月末到12月初这段时间，在提交完20份申请之后，我第一次在不是大学暑假的情况下变得无所事事。

既然手头有了空闲时间，我终于可以严肃认真地开展我的探求工作。也就是在这个时候，我开始寻找人们的职业故事，不管成功还是失败，为的是从中学习一些经验教训。比如，在11月，我第一次见到了托马斯，也就是开篇故事里提到的那个人。在那个秋季，我听到了一些人的经历，而这些经历让我对一直以来都觉得是正确的一个想法更加坚定了，那就是："追随自己的激情"是个糟糕的建议。然而，坚信这个想法却带来了一个更加艰巨的任务：搞清楚到底哪些职业幸福获取策略才是真正行得通的。

到了一二月份，我不得不暂停寻找这一问题的答案，因为我的求职进程已渐入佳境，而我开始要为求职演说做准备，还要筛选陆陆续续到来的面试邀请。在三月初，我开展了一趟"面试之旅"，其中就有在乔治城大学（Georgetown University）的停留。这所大学的方方面面给我的感觉都不错。不过幸好，我当时已经有了另一个工作机会，而且很快就要给对方答复。于是，我对乔治城大学里的联系人说，这次到访我过得很愉快，而且对职位也很感兴趣，但我这边有个职位的回复期限就要到了。后来在那天晚上，我收到了他们的遴选委员会负责人发来的一封关键邮件。邮件的内容很简短，只有三句话：

> 我们将于本周四向你提供工作邀请。我们只需要知道如何才能联系到你，以便在下午与你对此进行沟通。可以通过手机联系你吗？

我推掉了后面两个安排在春季的面试，接受了乔治城大学的工作邀请。我的职业已经定型了：我要成为一名教授了。到了三月的第二个星期，我正式退出了求职市场。不过，我的入职时间是在8月份。这样一来，我便有4个月时间来最终确定那几个迫切的职业问题的答案。也就是说，我现在有了工作，但还需要知道如何才能将其转变为我所热爱的工作。在那个春天以及之后的夏天，我动身出发，进行了一系列的采访，而这些采访构成了规则二到规则四的核心内容。

就在写这部分总结时，距离我做教授的第一个学期还有两周时间。在过去的几个月里，我一直在努力工作，不仅是为了完成本书提到的"我的探求"，而且还是为了将我的经历写成你们现在所看到的东西，因为在接受乔治城大学的工作邀请之后，仅过了两周我便签下了创作本书的协议。这份总结是本书写作的最后部分，而且在时间上我掌握得非常好。我很快就要交稿了，而且交稿几天后，我就可以集中精力以教授身份开始我的新生活。这样，我的职业生涯便可以掀开新的一页，而对于如何让这份职业变得引人注目，我也是信心满满。

毫无疑问，通过探求，我得到了几个令人吃惊的观点。我发现，如

果你的目标是热爱自己的工作，那么“追随自己的激情”可能是个糟糕的建议。更重要的是，让自己在某些稀缺而宝贵的方面有所擅长，然后将由此产生的职场资本用于获取成就大事的那些特质。自主力和使命这两项特质便是很好的着手点。最后这一部分的目的，是为了说明我是如何将这些想法运用于自己的职业生涯的。也就是说，我希望你们能够深入了解我的思考过程。另外，我还想强调的是，如何在我的新职业早期具体地运用规则一至规则四中的观点。很显然，这些运用都是试探性的，因为我做教授的时间不够长，还看不到最后的结果。然而，我认为，正是这些运用的试探性使得它们更有意义。作为在现实世界中的模版，它们提供了一些可以立即采用的实实在在的做法，让你可以着手将本书中的经验教训运用于自己的职业生涯之中。也许在具体决策上，我们会有所差异，但我希望：在读完结论部分之后，你可以更好地理解如何才能按照“打造自己热爱的工作”这方面的新思路来重新打造一份与之相匹配的职业。

我对规则一的运用：别光用嘴说

规则一的观点是：“追随自己的激情”是个糟糕的建议，因为在大多数人身上并没有什么事先存在的激情等待被发现、被与某个职业相匹配。事实上，找到理想工作的过程往往非常复杂。这个观点，我并不是在探求过程中才第一次碰到，而是长久以来一直觉得它是正确的。虽然规则一的章节描述的是我最近为证明这份直觉而做的努力，但它的思想萌芽在很早以前便已种下。

我对激情的反感始于高中时代。当时，我和我的朋友迈克尔·西蒙斯（Michael Simmons）开办了一家网站设计公司，叫“普林斯顿网站解决方案”（Princeton Web Solutions）。我们开公司的缘由很平淡无奇。那时是20世纪90年代晚期，也就是第一波互联网热潮兴起的时候，而且媒体很热衷于报道腰缠万贯的年轻CEO们。因此，我和迈克尔觉得开公司听起来挺有意思的，至少这种赚钱方式比打正常的暑期工要好。于是，我们试图想出一个有创意的新点子来开办一家高科技公司（一家新的亚马逊公司之类的），但被难住了。最后，我们不得不选择了之前发誓绝不会去做的一个想法：设计网站。明确地说，我们根本没有追随自己内心真正的想法。我们不过是两个无聊、没事可做而且雄心勃勃（这种组合很麻烦）的人，而开公司听起来是我们能想象的最有前途的事情。

“普林斯顿网站解决方案”没能取得迅猛的成功。不过，这多少也符合我们的设想，因为我们其实并不想投入那么多时间来认真把这家公司发展壮大。我们在高三一年里服务了六七个客户，其中包括一家当地的建筑公司、一家当地的技术学院，以及一家筹划不周而资金却出奇充足的门户网站（针对老年人）。这些合同大部分能带来5 000～10 000美元的收入，而这笔钱足够我们把活儿外包给一伙印度的承包商，由他们来完成大部分的编程工作。后来，我和迈克尔都去了外地上大学——他去了纽约大学（New York University），而我去了达特茅斯学院。这个时候，我认为网站设计的工作可以告一段落了，于是转而追求其他更要

紧的兴趣，比如女孩子。

对于我这一代的很多人来说，如果在职业上不认同“追随自己的激情”这条建议，反倒是另类的。但是，我从来不像别人那样觉得激情有什么吸引人的，而这要归功于我在普林斯顿网站解决方案上的经历。前面提到，开办这家公司根本不是出于对某种激情的追随。然而，一旦我和迈克尔搞明白如何让公司运转下去，我们的技能就变得稀缺而宝贵，特别是对于我们这个年龄段的人来说。然后，我们的职场资本便可以兑现为各种激动人心的不同体验。我们有机会西装革履地去向一群董事推销我们的想法。我们赚的钱足够多，根本不用担心买不起年轻人想买的东西。老师们对我们的公司印象深刻，并且允许我们偷偷地逃课去参加各种会议。杂志上有关于我们的文章，报社摄影师也跑来给我们拍照。当然了，所有的这些经历也是我们得以进入精英学校的一个很重要的因素。

这件事告诉我，让生活变得有趣的那些特质与寻不寻找内心深处的自我没有太大关系。换句话说，普林斯顿网站解决方案给我打了一剂“预防针”，从而对“职业幸福感需要追随内心的呼唤”这种想法产生了排斥。

正因为有了前期的这些经历，所以当来到大学后，看着周围的同学开始愁眉苦脸地思考应当如何度过他们的人生，我在一旁感到十分不解。对他们来说，一些最基本的问题（比如选什么专业）也变得比天还重要，而我却觉得很荒谬。对我来说，这个世界充满了像普林斯顿网站解决方案那样的机遇，它们在等着我们去挖掘、去利用，从而让生活变得更有意思，但这些机遇与找到什么命中注定的安排毫无关系。

在这种思想的驱动下，我开始寻找机会来掌握回报巨大的稀缺技能，而我的同学们还在思考他们的真正“天职”。我开始磨炼自己的学习技能，尽可能地提高学习效率。我花了一学期来进行系统的试验，而取得的成果就是连续三年我的平均绩点都是4.0，并且在此期间从来没有熬过夜，甚至吃完晚餐之后都很少学习。然后，我出了一本学习建议方面的指导书来兑现了这项资本。这些经历让我的学生生涯十分精彩（我想我是达特茅斯校园里唯一一位经常接到经纪人电话的学生），但它们都不是追求某种事先存在的激情的结果。事实上，我写第一本书的动机不过是受了一位我非常仰慕的企业家无意间的怂恿。这位企业家是我在一天晚上出去喝酒时遇到的。当时，我随口提到了那本书的灵感。“别光用嘴说。”他对我斥道，“要是觉得想法不错，就去做。”这个理由对我来说已经够好的了。

后来，到了该决定大学毕业之后做什么的时候了，此时我手头上有两份工作邀请：一份来自微软，另一份来自麻省理工学院。对我的同学们来说，这样艰难的选择也许会让他们手足无措。然而，我看不出来这有什么可以担心的。我相信不管选择哪一家，都会带来数不清的机会，而这些机会都有可能被用来创建一份了不起的人生。最后，我选择了麻省理工学院，主要是为了能离我的女朋友近一些，当然还有其他一些原

因。

写了这么一大段，我想表达的意思是：在开始探求之前，我便懂得了规则一所蕴含的核心观点。事实上，早在高中时期，我在内心里便已经接受了这样的观点。因此，到了2011年秋季，当我身处那段充满了不确定性的时期，不知道自己会成为一名教授还是去做完全不同的工作时，正是规则一中的思想使我从不必要的烦躁中解脱出来，不再纠结哪一条发展道路才是我真正的“天职”所在。我坚信，只要正确对待，不管选择哪条道路，我都会拥有一份我所热爱的事业。然而，我没那么确信的是如何才能实现这个目标。正是为了寻找后面这个问题的答案，我才得出了规则二到规则四中所阐述的观点。

我对规则二的运用：刻意练习

规则一的观点是：“追随自己的激情”是个糟糕的建议。它促使我去探求哪些方面对打造自己热爱的工作才是真正重要的。规则二阐述了我在进行探求时获得的第一个观点，即：成就大事的那些特质稀缺而宝贵；想要在自己的职业生涯中拥有这些特质，你需要提供同样稀缺而宝贵的技能作为交换。换句话说，假如你没有像史蒂夫·马丁说的那样努力让自己“优秀到不能被忽视”，最后就不大可能热爱自己的工作，不管你是不是相信它就是你的真正“天职”。

我引入了“职场资本”这一术语来描述这些稀缺而宝贵的技能，还注意到，如何获取这种资本是个棘手的问题。从定义来看，它如果是稀缺而宝贵的，那么就不容易获得。带着这样的想法，我开始投入绩效研究领域，并且了解了“刻意练习”的概念。刻意练习是一种通过坚定不移地将自身能力拓展到舒适范围之外从而磨炼技能的方法。我发现，乐手、运动员、国际象棋手以及很多其他职业人士都懂得进行刻意练习，但知识工作者却对此所知甚少。大多数知识工作者像逃瘟疫似的逃避刻意练习所带来的不适感。有种情况突出反映了这一点，那就是坐办公室的人一般都会有强迫症似的查收邮件的习惯。如果说这种行为不是为了逃避更费脑力的工作，那么它又是为了什么呢？

有了这些想法，我开始愈发担心起自己目前在学术事业上的状况。我怕自己获取职场资本的速度会逐渐下降。想要理解我的这种担心，你应当了解的一点是：在整个研究生（通常接着会有几年的博士后研究）阶段，能力的增长是不均衡的。在早期阶段，你被迫不断地经受脑力上的挑战所带来的不适感。你会发现，一道研究生水平的数学难题纯粹就是一种刻意练习（我在这方面的经历实在太多了）。你根本不知道如何去解手上的问题，但你必须得把它解开，否则成绩就很难看。于是，你一头扎了进去，尽可能试着去解，并且一次次地失败，就好像条条大路通向的都是死胡同。由于害怕作业得零分，你用尽所有脑细胞想要解开那道题，因而产生了精神上的紧张感。根据有关刻意练习的研究成果，这种紧张感是获取进步所必需的。正因如此，研究生们在其学习阶段早期会在能力上得到很大的提升。[17]

但是，在一个研究型项目里（比如麻省理工学院计算机科学系所提供的项目），你的课程作业会在前两年里结束。之后，你的研究工作应该脱离导师的工作轨迹，转而根据自己制定的方向来开展。此时，假如你对继续提升自己不太上心，那么你的进步可能就会越来越小，直到达到绩效科学家埃里克森所说的“可以接受的水平”，然后便被卡在那里。在规则二里所做的研究让我明白了一点，那就是，这样的“绩效高原”是危险的，因为它会让你无法继续获取职场资本，从而削弱持续、自主地塑造职业生涯的能力。因此，随着我的探求的继续，我越来越明白自己需要在职业生涯中引入某些实用的策略，从而强迫自己在日常生活中重新养成刻意练习的习惯。

据说，诺贝尔奖获得者、理论物理学家理查德·费曼（Richard Feynman）在高中时接受过智商测试，结果才得了125分，只比平均水平稍微高一点点。不过，在他的自传中，我们可以发现一些线索，从而了解他是如何从一位智商平平的人变成一位天才的。他谈到自己有个强迫性的习惯，那就是将重要的论文和数学概念进行不断拆解，直到自己可以自下而上地理解其中的概念。换句话说，他的惊人才智很有可能不是一种天赋，而是致力于刻意练习的结果。在自己的研究以及像费曼这种案例的激励下，我决心专注于自下而上地理解我所在领域里难度最大的成果，而且坚信这样做应该会使我的职场资本积累重新活跃起来。

我选择了一篇论文作为开始。这篇论文在我的研究领域被很多人引用，但同时也被认为是晦涩难懂的。它所关注的只有一个结果，那就是对一种算法进行分析，而这种算法为一个著名的问题提供了最好的解决方法。很多人都引用过这篇论文，但很少有人理解它的论证细节。因此，我决定消化这篇以难度著称的论文，并且相信这样我便可以顺利建立起一套新规则来实施自我强制性的刻意练习。

我得到的第一个教训就是：这种培养技能的过程非常艰难。在钻研论文的主要论据时，我遇到了第一道跨不过去的坎。结果，我的心里立即产生了抗拒。这就好像是我的大脑意识到了我要让它耗费什么样的精力，于是发出一股神经信号以示抗议。这股信号先是隐约可以察觉，但随着我坚持得越久，它的强度也越来越大，并且不断对我的注意力造成冲击。

为了对抗这种阻力，我运用了两种结构。第一种是时间结构。“我要在这上花一小时，”我对自己说，“不管我会晕在这上面，还是一无所获，都无所谓。在下一个小时里，这就是我的整个世界。”当然了，我不会晕倒，而且最后也会有所收获。平均下来，这样的阻力会花上10分钟才会消失，而这10分钟往往过得很艰难。不过，只要想到努力是有时间限制的，便觉得这样的艰难程度还是可以对付的。

我运用的第二种结构是信息结构，即以有用的形式来体现自己通过艰苦努力所取得的成果。首先，我构建了一张论证图，上面展示了该论文各个不同的论证过程之间的从属关系。这件事做起来虽说很难，但还

不是太难，而且这样做，我可以得到“热身”，为理解其结果做好前期的准备工作。接着，我又做了一些简短的自我测验，这样可以强迫自己对论证所用到的关键定义进行记忆。这项工作相对简单，但仍然需要集中精力。结果，我获得了一些理解，这些理解对解析后面复杂的数学计算至关重要。

做完这两步之后，通过艰难的专注工作，我初步获得了一些成功。这些成功让我有胆量继续进行下一项重要的任务：对论证过程进行总结。这个时候，我要强迫自己研究每一条辅助定理，并且推演论证过程的每一步，即补上中间漏掉的步骤。最后，我会用自己的话来写一个详细的总结。虽然这项任务极其耗费精力，但由于之前在相对简单的任务上花费了一些时间，所以在惯性的驱使下，我可以继续进行下去。

每过两个星期，我都会回头来研究这篇论文。当所有任务完成之后，我总共经历了差不多15小时的刻意练习式的紧张感，但由于强度实在太大，所以感觉起来像是不止这些时间。幸运的是，我所付出的努力立即获得了成效。先不说其他的。以前，这份论文所涉及的领域对我来就是一个谜；而现在，我理解了它的全貌。以前，对于论文所针对的那类问题，除了写出这篇论文的几个研究者，几乎没人可以解决；而现在，我也可以解决了。接着，我运用自己的新理解，又证明出了一个新的结论，并且还在行业内的一场顶级会议上公布了这一结果。它现在成了我的一个新的研究方向，而且我可以按照自己的方式进行探索。另外，还有一点更能说明这一策略的价值，那就是，我最后发现了那篇论文中的两个错误。结果，当我向论文作者指出错误时，我发现自己是注意到文中错误的仅有的两个人之一，而且他们还没有对其进行更正。要知道，根据谷歌学术搜索的数据，这篇论文已经被引用了接近60次。可想而知，他们的疏忽有多么大的影响。

然而，比这些小成就更重要的是，这样的试验让我明白了一个新道理：感觉紧张是件好事。我不再将这种不适感视为某种需要逃避的感觉，而是开始像健美运动员对待肌肉灼烧那样明白了它的作用：说明你所做的是对的。抱着这样的想法，我决心要更大规模地进行这种论文解构工作，并且培养了三个小习惯，为的是在日常工作中进行更多的刻意练习。这三个习惯如下：

“研究圣经”

在我的探求期间，我开始了一项称为“研究圣经”的例行工作。它其实是我存在电脑里的一份文件。这项工作的具体做法如下：我要求自己每周在我的“圣经”中写一篇论文的总结，而且这篇论文是我认为可能与自己的研究有关的。这篇总结必须包括对论文结果的描述、与前人工作的比较，以及取得这一结果所运用的策略。与一步一步试验性地解构那篇论文（正因为经历了这个过程，我才能够做到每周完成一篇总结）相比，这些总结没那么复杂，但还是会引起刻意练习式的紧张感。

时数记录表

刻意练习方面的另一个例行工作是我的时数记录表。它是一张纸，就贴在我在麻省理工学院的办公桌的后面，而且我打算把它带到乔治城大学。这张纸上有很多行，每行都是一个月，上面记着当月我处于刻意练习状态的总时数。从2011年3月15日起，我开始进行记录。在那个月的最后两个星期里，我一共经历了12个小时的紧张状态。4月是记录上的第一个完整的月份，一共有42个小时。5月，我的时数下滑到了26.5个小时；而6月的时数则掉到了23个小时。说句公道话，后面这两个月正是我在麻省理工学院和乔治城大学之间来回奔波的那段时间。每一天，这些时数都在我眼前晃悠，直勾勾地“盯”着我，使我不得不去找新的办法来在日程中安排更多的刻意练习。如果没有这项工作，那么我花在拓展自己能力范围上的时间无疑要少很多。

理论笔记本

我的第三个方法是去麻省理工学院的书店买了一个店中最贵的笔记本。这是一个实验用笔记本，具有档案级的高质量，价值45美元。它采用了制作精良的硬壳封面，并装有双股的线圈，因此打开时非常平整。纸页无酸性，很厚，而且画好了格线。只有在对理论成果进行头脑风暴时，我才会用到这个笔记本。每次头脑风暴结束，我都要求自己将这些成果正式记录在标好日期的一页上。笔记本的高成本表明了我所要写下的内容的重要性；这反过来迫使我进入精神紧张的状态，从而总结、整理自己的思路。这样做的结果便是带来了更多的刻意练习。

规则二中的认识从根本上改变了我对待工作的方式。要说我以前的工作观，可以用“以效率为中心”这个短语来形容。“完成工作”是我优先考虑的事情。然而，如果以这种效率思维来考虑问题，那么你往往就会回避刻意练习导向的工作，因为此类工作的完成方式不明确，而且还需要忍受精神紧张而带来的不适感。因此，在做工作安排时，它是一个不受欢迎的选项。与其费劲脑汁地试图理解一篇论文的论证过程，不如重新设计一下我的研究生主页来得简单。其结果便是：随着时间的流逝，我在研究生生涯早期的紧张岁月里所积累的职场资本在逐渐减少。但是，规则二的研究让我变得更加“以技能为中心”，从而改变了事态的发展。“让自己越来越优秀”成了最重要的事情，而想要变得优秀，就需要经受刻意练习所带来的精神紧张。这种对待工作的方式与以前大为不同。但是，一旦接受了这种方式，你的职业轨迹就会发生深刻的变化。

我对规则三的运用：避开自主力陷阱

2011年早春，我的学术求职遇到了一个有趣的转折。当时，我从乔治城大学那里得到一个口头上的工作邀请，但还没有落实到书面上。后来，我的博士后导师对我说：“只要不是白纸黑字的，就不算数。”就在等待正式工作邀请时，我收到了一所著名的州立大学发来的面试邀请，而且这所大学有一个资金充沛的研究项目。我遇到了一个职业选择上的

难题。不过在同时进行的"我的探求"的帮助下，这一难题被大大简化了。特别是在自主力的重要作用方面（规则三中有详细阐述），我的调查给我提供了很好的指导。

规则三的观点是：在工作内容和工作方式上的自主力对构建优秀的职业生涯具有强大的影响，因而被称为理想工作的"万灵药"。在对那种会让人赞叹道"这就是我想要的工作"的职业进行研究时，我们发现自主力在其中起到了核心作用。一旦你理解了自主力的重要作用，那么评估机遇的方法就会发生改变。你会将某个职位所蕴含的自主可能性视为与薪酬或声誉同等重要的东西。我在求职时所采用的正是这种思维方式。在它的帮助下，我重新考虑了自己所要做出的选择：接受乔治城大学的工作邀请，或者暂不接受而去那所名称保密的州立大学面试。

当开始以自主力的大小来衡量自己的选择时，我注意到有两点非常重要。第一点，作为更大规模的全校科研投入的一部分，乔治城大学刚刚设立计算机科学博士项目。在整个求职期间，我在麻省理工学院的博士生导师一直都给我讲她自己职业生涯早期的经历。当时，她工作于佐治亚理工学院（Georgia Tech）的计算机科学系，而这个部门刚刚经历了向一个研究型项目的转变。"在一个正在成长的项目里，你总会得到发言权。"她对我说。

相比之下，在一个业已完善的学术机构里，作为一名新来的助理教授，你在其等级体系内的位置是明确的：最底层。在这样的大学里，你往往要工作很多年，直到成为一名正教授，然后才能对项目的发展方向有所影响。在那之前，你只能跟着上面转。

我注意到的第二点是：乔治城大学终身聘用的评定程序不同于业已完善的常规院校。在一家大型的研究机构里，终身聘用的评定是这样的：管理高层发信给你所在学科大类的其他人员，询问他们你是不是你所在专业领域的顶尖人才。如果不是，他们就会解雇你，然后再去聘任一位符合条件的人。某些机构做得更甚，基本上就是告诉他们新聘用的人员别指望能得到终身职位。学术就业市场的竞争太激烈了，而且可用的人才要远远多于空缺的职位，所以他们这样做也没关系。

假如你的研究方向是前人没有做过的（就像我的方向），而且他们也找不到专家来询问相关意见，那么你就很难保住自己的位置，因为你的专业水平无法得到证实。正因如此，这套体系鼓励初级教员"随大流"，也就是说：想要获得终身聘用，最保险的做法是选择一个已经有很多人感兴趣的重大课题，然后在工作上超过同行。想要创新，你还是等到以后再说吧。这一事实在卡内基梅隆大学已故的计算机科学教授兰迪·波许（Randy Pausch）著名的演讲《最后一课》（*Last Lecture*）中得到了很好的体现。当时，他风趣地说："新教员们常常跑来问我，'哇，你这么早就获得终身聘用了。有什么秘诀没有？'我说，'很简单，任意挑个周五晚上10点打电话到我办公室，我就告诉你。'"

这种获得终身聘用的方式是以赤裸裸的相互比较为基础的。相反，乔治城大学则清楚地表明对此并不感兴趣。在当前的发展阶段，计算机科学部门更专注于培养自己的明星研究者，而不是从别处挖人。换句话说，我如果在优秀的期刊上发表了出色的成果，那么就可以留下来。我不用顶着压力去选择一个保险的已有领域，然后试着成为该领域的权威。因此，在如何开展自己的研究项目方面，我可以有很大的灵活性。

从自主力的角度来看，我希望在自己的事业上拥有自主力，因此乔治城大学显然比那所业已完善的州立大学更具吸引力。不过，在做出最终的决定之前，我抽出时间仔细考虑了一下规则三中的其他观点。假如不考虑这些观点，那么规则三对自主的赞同便无异于头脑发热。在探求过程中，我发现了两个陷阱，而且人们在寻求自主力时往往会被它们"绊倒"。第一个陷阱是拥有的职场资本太少。假如没有某种稀缺而宝贵的技能作为交换，但却寻求在职业生涯中拥有更多自主力，那么你所寻求的可能只是一场空。

举例来说，很多生活方式设计的拥趸便掉进了这一陷阱。他们放弃了自己的常规工作，企图通过被动收入型网站赚钱。这群叛逆者很快便发现：计划中的赚钱部分进展得并不顺利，因为他们拿不出什么有价值的东西来换钱。这个陷阱似乎跟我的求职经历并不相关，因为学术求职的过程通常要求求职者首先要有大量的职场资本（表现为同行评议的出版物以及强有力的推荐信），然后才有获得工作邀请的可能。不过，有些部门会以自主型学术生活来吸引第二梯队的求职者（也就是没有很多职场资本的人），然后等他们来到学校后便强加给他们大量的教学任务和服务责任。换句话说，即使是在校园这样的"象牙塔"里，人们仍须提防陷入自主力幻想之中。

第二个陷阱描述的是当你的确拥有足够的资本来获取更多的自主力时所发生的情况。正是到了这个时候，你才最有可能遇到来自周围其他人的阻力，因为更多的自主力往往只对你有利。我是幸运的，因为我在麻省理工学院的导师们鼓励我去追求一个快速发展的项目（比如乔治城大学的项目）所提供的灵活性。但是，在我的职业圈以外，一定会有人对这样的决定更加抗拒。对他们来说，想要收获梦寐以求的终身聘用以及研究上的知名度，最保险的途径是在一所业已完善的大学里沿着别人走过的路去发展。"对工作拥有更多的自主力"这样的个人利益不在他们的职业目标之列，所以任何不保险的决策都会被视为危险。

在研究规则三的过程中，我意外发现了一个有用的工具，可以用来规避这两个陷阱。我称之为"财务可行性法则"，并将其描述如下："在决定是不是应该追求某项有吸引力的活动，从而给自己的职业生涯增加自主力时，你应该问问自己别人是不是愿意为之埋单。如果愿意，那就继续追求；如果不愿意，那就维持现状。"

最后，正是在这个法则的帮助下，我做出了自己的职业选择。在对工作内容和工作方式的自主力方面，乔治城大学所提供的发展潜力要大

得多。这是显而易见的。此外，他们还愿意为我谋求自主的举动提供优厚的待遇，不仅是资金上的，而且还包括对我研究计划的支持。因此，根据财务可行性法则，如果去乔治城大学，我确信自己可以避开两个自主力陷阱：一方面，我有足够的职场资本来换取工作上的潜在灵活性；另一方面，我可以自信地无视那些试图让你循规蹈矩的劝阻声音。于是，我推掉了那家州立大学的面试邀请，坚持留在了乔治城大学。

我对规则四的运用：找到真正的使命

根据规则四的解释，职业使命是在你的职业生涯中起到统领作用的某个目标。它让人们因自己的工作而出名，而且随着名气而来的还有很多非凡的机遇。此外，拥有使命还是一个很久以前就让我着迷的想法。

学术界是很适合讨论使命的领域。你会看到一些教授从事着格外有吸引力的事业。假如你问他们所做的与同行们有何不同，那么答案不外乎为他们的工作是围绕某项引人注目的使命而展开的。我们以麻省理工学院的物理学教授、作家阿兰·莱特曼（Alan Lightman）为例。起初，莱特曼只是一个传统意义上的物理学家，但是他一直兼职写作。不管是小说还是非小说，他的作品都抓住了科学的人性化一面。他写了很多部作品，而其中最著名的恐怕要数他的畅销书、获奖小说《爱因斯坦的梦》（*Einstein's Dreams*），而且他的文章基本出现在每一本重要的美国文学出版物上。

莱特曼的事业建立在其“挖掘科学的人性化一面”这一使命之上，从而让他达到了令人神往的境界。他并没有为寻求麻省理工学院物理系的终身聘用而饱受折磨，而是成为学院历史上第一位被理学和人文学科双双聘用的教授。他帮助麻省理工学院发展了通信建设，接着又成立了学院的研究生科学写作项目。在我见到莱特曼时，他的职位已经转成了兼职教授，这样他就有了更多自由来安排自己的工作；而且他已经为自己打造了一个没有精神负担的生活，能这样生活非常了不起。现在，他专门针对那些他认为重要的问题，教授自己设计的写作课程。他已经解放了自己，不需要一直寻找经费或者发表文章。夏天时，他可以和自己的家人在缅因州（Maine）的一个岛上一起避暑，那里没有电话，没有电视，也没有网络。想必他会一边思考一些重大的问题，一边晒着太阳，周围是秀丽的景色。最令我印象深刻的是，在麻省理工学院的官网上，莱特曼的联系方式页面上写着这样一条免责声明：“我不用电子邮箱。”假如一名学者没有莱特曼的名气，那么如此追求简单生活的举动一定会让他付出代价。

很多教授都运用使命创造出了一份不寻常而有吸引力的职业，莱特曼只是其中一位。在为本书进行研究时，我最后追踪并采访到了这群人中的一部分，比如萨贝蒂和弗伦奇，因此你会在规则四中看到他们的详细经历；而其他人则没有收录在本书中，比如莱特曼、年仅31岁便因将数学和文化研究相结合而出名的埃雷兹·利伯曼（Erez Lieberman）、因脱贫项目的评估工作而获得麦克阿瑟奖（MacArthur Fellows

Program）的“天才”埃丝特·迪弗洛（Esther Duflo）等。但他们仍然对我在“如何塑造自己的职业”这一问题上的思考产生了重大影响。

然而，直到我开始认真开展规则四的研究，并且遇到了萨贝蒂、弗伦奇及鲍凯特这些使命方面的行家，我才理解到在自己的职业生涯中将使命变为现实是多么困难。你越想强迫它实现，就越不可能成功。想要找到真正的使命，你需要完成两件事情。首先，你要有职场资本，而职场资本的积累则需要耐心。其次，你需要不断关注自己所在领域的相邻可能区间（而这个区间始终都在变化），从而找到下一项伟大的创意。这样一来，你必须致力于头脑风暴式的思考，还要致力于更多地接触新思想。这两个“致力于”结合在一起就成为了一种生活方式，而不是一系列完成了就可以自动生成使命的步骤。带着这样的想法，在2011年夏天，我试着去改变自己对待工作的方式，以期找到一项能够有成效的使命。努力的结果便是养成了一系列的日常习惯，而且被我整合进了一套培育使命的体系之中。对这套体系最好的理解是把它看成一个三层的金字塔。每一层的含义如下：

顶层：探索性研究使命

位于金字塔顶层的是一项探索性的研究使命，而这套体系以它为指导，即把它作为一个大致的指导原则来决定自己对什么样的工作感兴趣。目前，我的使命描述为：“将分布式算法理论运用到某些新颖有趣的地方，从而产生新颖有趣的结果。”为了确定这条使命的内容，我首先必须获取自己领域的职场资本。在分布式算法方面，我已经发表并且阅读了足够多的研究成果，从而知道将其应用于新条件下的潜力巨大。当然，真正的挑战在于找到有吸引力的项目来充分挖掘这种潜力。金字塔的其他两层正是为了实现这一目的而设计的。

底层：背景研究

现在，我们从金字塔的顶层转到它的底层，来看看我对背景研究的专注。在这方面，我定了一条规矩：每周都要接触领域内的新事物，如读论文、参加研讨、出席会议等。为了真正地理解新思想，我要求我用自己的话来写一个总结，并把总结放进不断充实的“研究圣经”之中。我还试着每天散一次步，为的是对背景研究过程中产生的各种想法进行自由思考。我步行上班，而且还有一条狗可以遛，所以在日程安排上有很多选择。至于要接触什么样的新事物，则是以位于金字塔顶层的使命描述为指导的。

这种背景研究的过程结合了对潜在相关事物的接触以及对各种想法的自由重组，而它的来源则直接出自史蒂文·约翰逊的《伟大创意的诞生》一书。我在规则四里讨论他的“相邻可能”的概念时介绍过这本书。根据约翰逊的观点，对新思想以及对便于思想混合、匹配的“液态网络”（liquid network）的接触，往往会催化出具有突破性的新思想。

中间层：试探性项目

现在来看金字塔的中间层。由于这一层的存在，我才在研究上取得了大部分的成果。规则四中阐述过，想要实现使命从探索性的概念到有吸引力的成就的跨越，一个有效的策略便是利用称为“小赌”的小项目。我们知道，在探索使命的情况下，一个“小赌”项目具有下列一些特征：

- 它的规模要足够小，能够在一个月以内完成。
- 它迫使你去创造新价值，即掌握某项新技能并且产生前所未有的新结果。
- 它可以产生实实在在的结果，从而收到实实在在的反馈。

在金字塔底层所描述的过程中会产生一些想法，而我通过“小赌”来对其中最有前景的想法进行探索。我一次只进行两三个“小赌”，这样可以集中投入精力。我还采用了期限管理，并在计划中用黄色标明，以示完成项目的紧迫性。此外，我还通过时数记录表来追踪花在“小赌”上的时间。最后，我发现假如没有这些可以计量的工具，我就容易拖延，把注意力都放在那些更紧迫但不那么重要的事情上去。

在一项“小赌”完成后，我会用它带来的实际反馈来指导我的下一步研究工作。这种反馈可以让我知道某一项目是不是应当放弃，如果不放弃，那么下一步朝哪个方向进行探索才是最有希望的。另外，为完成“小赌”所付出的努力还会带来额外的好处，即增加了刻意练习（这是使我在工作上越来越优秀的另一个策略）的次数。

最终，无论成功还是失败，此中间层所包含的项目都能帮助我逐步发展顶层所描述的研究使命。换句话说，整套体系形成了一个反馈闭环，从而不断演变为一个更加清晰、更有根据的工作设想。

附录　他们如何做到

本部分将按照在书中的出场顺序，对主要人物的职场经历做一个快速的汇总。

规则二中介绍

乔·达菲

当前工作：

达菲刚刚退休。退休前，他经营着属于自己的品牌推广和设计工作室“达菲及合伙人”，共有15名员工。

热爱工作的原因：

他可以自己挑选想要开展的国际项目，并且在工作上极受尊重（且收获颇丰）。在没有工作安排时，他会在“达菲雪道”度过大部分时间。那片40万平方米的休养地位于威斯康星州托塔嘉提克河两岸，产权为他所有。

对本书规则的运用之道及职场经历：

与很多同龄人一样，在刚进入广告行业时，达菲对在大公司工作所受的种种限制感到恼火。他原先曾打算从事艺术工作，并且一直想辞掉现在的工作、重拾“旧梦”。然而，达菲运用了职场资本理论。他意识到：成就大事的特质稀缺而宝贵，因此它们需要同样稀缺而宝贵的技能作为交换。他在自己的行业内发现了一种特殊的技能：设计徽标来进行品牌传播。于是，他埋下头，学习并掌握了这项技能。接着，他被一家更大的广告公司挖走，这家公司给了他更高的薪水以及更多的自由。随着他的职场资本越来越多，他们甚至允许他在该公司架构下经营一个独立的广告公司，这就赋予了达菲更多的自主力。最终，他离开了公司，按照自己的想法来经营自己的工作室，并且用专业技能换来的资金购买了“达菲雪道”。鉴于在没退休时他就能够控制自己的工作时间和工作内容，我们可以说，他很好地掌控了自己的工作和休息时间。

规则二中介绍

亚历克斯·伯杰

当前工作：

伯杰现在是一名成功的电视编剧。

热爱工作的原因：

假如你优秀到可以开始寻找相对稳定的工作，那么电视编剧是个很好的选择。你可以得到很高的薪水，负责非常有创意的项目，并且拥有数百万的观众。另外，每年还有数月的休假。

对本书规则的运用之道及职场经历：

伯杰是常春藤盟校的毕业生。刚到好莱坞时，他认为自己可以闯进娱乐圈，并为此开展、仔细运作了很多娱乐项目。结果，没人在乎他的宏伟想法。很快，伯杰便将注意力缩小到一个更加具体的范围内：电视编剧。他意识到在这个领域，最重要的职场资本只有一种，那就是写出好剧本的能力。

他运用在大学辩论时磨练出来的练习技巧，开始系统地改善自己的

剧本创作能力，有时甚至一下子进行四五个创作项目。与此同时，他还不断地寻求不留情面的反馈。他的策略发挥了作用。他的剧本写作能力进步飞快，终于给他赢来了首部制作播出的剧集；这部剧又给他赢来了第一份专职编剧的工作，而凭借这份工作他又和迈克尔·艾斯纳共同创作了一部电视剧。他的经历是职场资本理论在实际中运用的经典案例。为了得到一份自己热爱的工作，伯杰首先需要让自己优秀到没人可以忽视。

规则二中介绍

迈克·杰克逊

当前工作：

杰克逊是韦斯特里集团的一名总监。该集团是一家清洁技术风险投资公司，位于硅谷著名的沙丘路。

热爱工作的原因：

清洁能源风险投资是一个热门领域。它可以造福世界，同时杰克逊也承认，在这个领域“你能赚到很多钱”。

对本书规则的运用之道及职场经历：

杰克逊一开始并不是清楚地知道自己想做什么。不过，他懂得一些职场资本理论的基本知识：你提供的技能越稀缺、越宝贵，那么得到的机会也就越好。带着这样的想法，杰克逊确定了早期的职业发展策略，目标是出色地完成一个又一个有价值的工作；他还相信这样做会生成大量的职场资本，而这些资本会让他找到值得去做的事情。一开始，他选择了一个很大的硕士论文题目，并最终成为一名国际碳市场方面的专家。接着，他利用这种专业技能开办了一家清洁能源公司，出售碳补偿协议给美国公司。由于他既有清洁能源市场的专业知识，又有创业经历，因此非常符合韦斯特里集团的需要，于是他在这家清洁能源风险投资公司一直工作到现在。在整个过程中，杰克逊一直关注于如何让自己变得更优秀，而不是搞清自己的真正“天职”。结果，他得到了一份令人羡慕的工作。

规则三中介绍

瑞恩·福瓦朗

当前工作：

瑞恩与他的妻子萨拉一起经营着红火农场。这是一家前景良好的有

机农场，位于马萨诸塞州的格兰比。

热爱工作的原因：

瑞恩从小便一直进行园艺种植方面的锻炼。现在，他拥有了可以按照自己的想法耕种的土地，这令他非常满意。

对本书规则的运用之道及职场经历：

很多人都有一个美好的田园生活梦。在他们的想象中，天气是晴朗的，人们待在户外，而且远离现代办公室的纷扰。然而，只要你在红火农场与瑞恩待上一段时间，这样的光环很快便会消散。你会发现，农场经营是份艰苦的工作。天气不是像度假时那样用来享受的，而是一股随时会影响作物生长的破坏力。在这里谈不上什么“远离现代纷扰”，农场经营者也是商人——商人总要收发邮件、做表格、使用记账软件等。瑞恩热爱自己的工作，不是因为他可以待在户外或者不用收发邮件，而是因为不管在工作内容还是在工作方式上，他都拥有自主力。

根据规则三部分的论述，这一特质对打造自己热爱的工作起到至关重要的作用。就瑞恩的经历来说，有一点很重要，那就是：他不是突然有一天就坚信种地能赋予他良好的自主力，然后就买了一些土地；相反，他认识到自主力与任何有价值的职业特质一样都需要职场资本才能得到。带着这样的想法，他积累了超过10年的农业技能，然后才开办了自己的农场。最初，他在父母的花园里种植，并在路边销售产品。之后，他通过开展更大规模的种植项目慢慢提升了自己的能力。后来，他离开家，去了康奈尔大学学习园艺。同时，他从一个当地的农场主那儿租种土地。直到取得学位后，他才申请贷款买了自己的第一块地。考虑到他的技能，他的新农场能够发展起来也没什么可意外的。他的例子完美地说明了自主力的价值以及耐心在获取资本上的重要性——只有经历了这个过程，你才能在事业上获得此项特质。

规则三中介绍

露露·扬

当前工作：

露露是一名程序员、自由职业者。

热爱工作的原因：

露露喜欢有挑战性的软件开发项目，但她还喜欢对自己的生活拥有自主力，包括工作时间、工作内容以及工作方式。作为一名自由开发者，她拥有需求紧俏的技能，因而能够维持这份自主力，并且还可以劳逸结合地进行很多休闲活动，比如去亚洲旅行一个月、接受飞行员训练

或者在工作日下午陪侄子玩耍。对本书规则的运用之道及职场经历：和瑞恩一样，露露的例子很好地说明了自主力的价值，同时也很好地说明了如何利用职场资本来获取自主力。露露没有突然就决定要做一名自由开发者，而是首先积累了很多年的行业技能和名声。现在，她拥有足够的职场资本来按照自己设定的方式工作。然而，只要你研究一下她的经历，就会知道她的这种转变（更多的自主）不是一下子做到的。相反，随着在工作上越来越优秀，她有条不紊地取得了更多自由。

她的第一份工作是软件测试员，这是最底层的开发工作。后来，露露研究出如何让电脑自动运行测试程序，从而获得了一些资本。这些资本让她有资格要求每周工作30小时，这样便可以在业余时间学习哲学课程。她利用自己不断增长的资本，相继就职于多家创业公司。在这些公司里，她在工作上被赋予了越来越多的自主力。再后来，她工作的公司被另一家大型公司收购，新的限制随之而来。正是到了这个时候，露露开始转向自由职业。而此时的她拥有充足的职场资本来支持自己谋求自主力。

规则三中介绍

德里克·西弗斯

当前工作：

西弗斯是一名创业家、作家及思想家。

热爱工作的原因：

西弗斯在事业上获得了很多成功，这让他现在可以去自己想去的地方生活、开展自己觉得有意思的项目，并且在想工作时才工作。他对自己的生活拥有完全的自主力，并且充分利用了这份自主权。

对本书规则的运用之道及职场经历：

西弗斯的例子再一次说明自主力对一份伟大的事业起到了决定性作用。不过，在他身上与我们的讨论最相关的是他所运用的一条法则，这条法则帮助他决定是不是应该寻求更多的自主。我将这条法则称为“财务可行性法则”。它的内容是：只有在人们愿意为之埋单的情况下，你才应当开展某个项目。假如人们不愿意，说明你可能没有足够的资本来换取自己想要的自主力。

正是在这条法则的指导下，西弗斯才得以取得当前的成功。他第一次运用这条法则是为了决定是不是应该辞去自己在华纳兄弟的工作，转而从事全职的音乐工作。他根据法则判断出直到在音乐上赚的钱抵得上自己的正职收入，他才应该辞职。他推断说，如果兼职演奏的收入无法达到和现在的工作收入差不多的水平，那么他就不可能通过全职音乐工

作获得成功。接下来，他又运用这条法则创办了“CD宝贝”，最后以2000多万的价格将其出售。然而，他并没有抛下一切去追随自己的创业雄心，而是从小处着手。在公司赚了一点点钱之后，他用这笔钱来扩大规模，让公司赚得再多一点。直到公司开始大量赚钱，他才决定去全职经营。

勇气文化催促我们在事业上要大刀阔斧地谋求更多自主力，而西弗斯的例子提供了一个很好的检验，它说明：追求自由是好的，但很容易失败。而财务可行性法则可以指导人们顺利通过这些陷阱。

规则四中介绍

帕蒂丝·萨贝蒂

当前工作：

萨贝蒂是哈佛大学的进化生物学教授。

热爱工作的原因：

萨贝蒂的学术生涯是围绕一项使命而建立的，即利用计算遗传学来对抗世界上的古老疾病。她认为这项使命既令她兴奋又非常有意义。

对本书规则的运用之道及职场经历：

萨贝蒂的例子很好地说明了一点，那就是：围绕一项有吸引力的使命来安排自己的职业生涯，这样做很有价值。很多教授都被工作压得不堪重负，结果陷入愤世嫉俗的困境之中。然而，通过专注于某些她认为是重要而激动人心的事物，萨贝蒂避开了这个厄运。同样重要的是她如何确定自己的使命。很多人错误地认为想出一项使命很容易，不过是灵机一现的事情；还认为鼓起勇气去追求才是困难的。规则四的观点恰恰与之相反。它的观点是：真正的使命（即可以作为职业基础的使命）要求你先积累大量的专业技能，然后才能被确定下来。但是，使命一旦确定了，实现起来就往往非常容易。萨贝蒂的经历正好体现了这一点。她花了多年时间来获取技能，然后才得以确定一项使命，而这项使命成就了她现在的事业。大学毕业后，她继续攻读遗传学方向的博士学位。另外，由于不确定到底该如何度过自己的人生，她还去读了医学院。直到完成了医学院的学习并且做了一段时间的博士后之后，她才最终拥有足够的专业技能，同时确定了这项激动人心的使命。总体而言，萨贝蒂最重要的一项投入是耐心。她并没有打算给自己的职业生涯硬安上一个方向，而是不断积累自己的职场资本，并且持续关注一些有趣的方向，因为她知道在此过程中总会有所发现。

规则四中介绍

柯克·弗伦奇

当前工作：

弗伦奇是宾州州立大学的考古学教授，与别人一起主持探索频道的一档节目。这档节目让他可以周游全国，帮助人们了解家中纪念物和传家宝的历史意义。

热爱工作的原因：

作为一名教师，弗伦奇一直对传播现代考古学知识很感兴趣。他曾在一部有关玛雅文化（这是他的专长）的纪录片中接受过采访。从那以后，他便对媒体产生了兴趣，想以此为载体来普及考古学。于是，上电视成了将这些兴趣变为现实的绝佳途径。

对本书规则的运用之道及职场经历：

弗伦奇以普及考古学知识为使命来开展自己的事业。在这项使命的帮助下，他把一份枯燥甚至让人不堪重负的学术事业变成了冒险和成就感的开始。与萨贝蒂的情况一样，这项使命首先要求的也是职场资本。对弗伦奇来说，这种资本的表现形式是他的博士学位。不过，他的经历还突出体现了规则四所提到的成功实现使命的两种策略之一的价值。弗伦奇并非突然间就想到要主持电视节目。相反，他通过一系列"小赌"才找到了自己使命的大致构想，即普及考古学。很多这样的项目都失败了，比如他曾打算集资拍摄的一部纪录片。但是，失败也很重要，因为它们帮助弗伦奇把注意力从不会有成果的方向上转移开。最后，正是其中一项"小赌"直接把他推上了自己的电视节目。当时，有个匹兹堡人声称在郊外的自家土地下挖到了圣殿骑士团的宝物，于是弗伦奇决定去探访一下这个家庭，并拍下了这个过程。不久之后，一位制片人给弗伦奇所在院系的负责人发邮件，想为一部考古主题的电视节目寻找灵感。弗伦奇看到了这封邮件，并把他探访"圣殿骑士团宝物"的录像寄给了那位制片人。制片人很喜欢这份录像，很快便推出了一个节目创意，并且指名要弗伦奇来主持。积累专业技能从而确定一份高质量的职业使命，这是充分利用"使命"的第一步。接下来，正如弗伦奇的经历所说明的，运用一系列"小赌"摸索出实现使命的最佳方法，这便走好了第二步。

规则四中介绍

贾尔斯·鲍凯特

当前工作：

鲍凯特是一位著名的Ruby程序设计师。凭借自己的名气，他追随一时的兴趣换过很多工作。他曾在美国顶尖的Ruby工作室工作过，也曾完

全靠写博客的收入生活，还帮助过一位好莱坞明星开办了一家基于网络的娱乐公司。最近他开始了一本书的创作。

热爱工作的原因：

贾尔斯·鲍凯特是个异常活跃的人，因此一旦原来有趣的工作让他感觉无聊，他便跳到另一份有意思的工作上去。这种换工作的频率完全符合他注意力常常快速转移的特性。只要和他相处一段时间，你便会意识到：假如因为经济上的需要而被迫长期朝九晚五地从事一份传统的工作，他将会过得有多凄惨。

对本书规则的运用之道及职场经历：

鲍凯特的例子再一次说明使命可以作为伟大事业的基础。在这个案例中，他的使命是将艺术世界和Ruby编程世界结合起来。最后，他发布了“始祖鸟”程序（一款可以自行编曲、演奏的开源软件），从而实现了这一使命。这款软件为他在圈内树立了名声，而且从那时起一直到现在，这份名气让他得以保持一个动态的职业发展轨迹。

与萨贝蒂以及弗伦奇一样，鲍凯特也需要先有职场资本，然后才能确定自己的使命。他认真研究、演奏音乐，还花了多年时间来培养自己的编程技能，这样才有了足够的专业技能，从而看到将两者结合起来的可能性。不过，他的经历还描述了规则四所提到的成功实现使命的第二种策略，我称之为“引人注目法则”。它的内容是：一个好的使命驱动型项目应该在两方面是引人注目的。首先，它必须迫使人们注意并评论它。其次，它必须在一个利于这种评论发生的场合启动。这两条规则让鲍凯特萌生了创造“始祖鸟”的念头。他意识到一段能生成复杂音乐的代码会非常引人注目，同时他还想到开源软件社区具有传播有趣项目的良好基础，是发布该软件的理想场合。在这两点的共同作用下，他的项目以及他的职业使命才得以成功完成。

致谢

决定写这本书的原因要追溯到我在自己的博客上发表的一系列针对激情假设的博文。这些博文立即获得了读者们的大量反馈。在这些反馈的帮助下，我专门就这一话题进行了思考，并形成了自己的想法。读者的反响还让我相信这场讨论值得与更多人分享。正因如此，我要感谢他们的鼓舞，让我得以开展这个项目。

到了这个时候，也该我的出版团队出场了。劳丽·阿布可梅耶尔（Laurie Abkemeier）是我长期的经纪人、导师。她发挥了神奇的作用，帮助我把各种想法凝聚成一本书的方案。这本书最后落到了Grand Central/Business Plus的里克·沃尔夫（Rick Wolff）手里。对于这个变化，我再高兴不过了。里克是那种作家们都期待遇到的编辑。他从心底里理解我的想法，并且对此热情不减。在他的帮助下，我得以恰当地将

书中这些刺耳的观点以人们可以接受的方式表达出来。本书因他的努力而更加优秀，这是不争的事实。

最后，本书写作过程中必不可少的一个人便是我的妻子朱莉（Julie）。她不仅看了我的每篇草稿，而且还听我没完没了地唠叨自己的想法，并总能真诚地提供清晰的反馈。除了她，我的朋友本·卡斯诺查（Ben Casnocha）也同样付出了努力。在我写这本书时，他也构思、签约并创作了一本职业建议方面的书，这让我们自始至终可以进行很多场讨论并彼此都受益匪浅。

译者后记

湛庐文化的编辑邀我试译这本书时，我立马就答应了，但后来又有点担心。为什么呢？因为这本书里讲的观点对很多人来讲是“政治不正确的”，比如“不要追随自己的激情”。这在乔布斯之类的鸡汤文横行、一大批男女老少打着“创业、创新”旗号挥霍激情的大背景下，显得着实有些刺耳。

但只有退潮了才能看出谁是在裸泳，再会飞的猪风向变了也得摔个嘴啃泥，大国总理也号召“培育精益求精的工匠精神”，而“工匠思维”“技能制胜”“自主力”“使命感”正是本书所强调的。于是，这本书又有了出版的现实意义。

在翻译这本书的时候，我人还在鲁昂——法国北部的一个城市，说起来还是诺曼底大区的首府。当时，我在NEOMA商学院的MBA课程已

经结束，到了找实习、写论文的阶段。我搬到鲁昂市政厅后面的一间小屋子里，隔壁就是市政厅的后花园。每天，我都要去花园里散散步，隔一两天就去塞纳河边跑跑步。我的跑步习惯就是在那个时候养成的。

我开始全身心投入这本书的翻译中去。期间的生活是规律的：翻译-散步-翻译-跑步-翻译，再加上每周两次的食品采购和偶尔的同学小聚。市政厅花园很漂亮，有喷泉，有草坪，还有各种花。草坪是可以践踏的，三三两两的人或坐或躺在上面晒太阳。我一般坐在凳子上晒，看看花、看看草，有时也带本书，而我散步时也是一副思索的样子，踱着步子慢悠悠地钻进一间老房子里，便不见出来——我大概可以体会出一位以写作为生的作家的生活应该是什么样子。为了装“作家”装得更像一些，也因为屋子里实在是冷（其实那时候是盛夏，但鲁昂的夏天可比秋天），我会挪到咖啡馆里。不过这种“装”法是个彻头彻尾的失败，因为周围的咖啡馆都是用来喝酒喝咖啡聊天的，只有我一个人很奇怪地在敲着电脑。没办法，自己的窝里实在是冷。

翻译是一件痛苦的工作——这话我对谁都这么说。寂寞、伤脑、患得患失、战战兢兢……前面说过，那段时间的生活很规律，也很封闭，偶尔的同学小聚就是难得的社交活动，而且经常一个星期跟外人说的话不超过10句：“你好！”“多少钱？”“谢谢！”“再见！”（一周两次购物，每次四句话。）曾经有一次见一位校友了解一下去缅甸实习的情况，我告诉她这是我一个月来说话最多的一次，她看我像看一头怪物。法国人很爱聊天，拿着酒杯站在路边就能从下午4点聊到晚上8点；等到餐馆开门，一边吃饭再接着聊，一直聊到十一二点。所以，在那样一个环境里，我就是一朵来自东方的神秘“奇葩”。

不是我愿意把自己封闭起来，而是翻译的活儿实在烧脑：要反复推敲原意、结构、词汇、表达；遇到不属于自己原有知识领域的内容，要查找各种资料，极快速地学习、求证；还要跟得上原作者的思维。原书作者卡尔·纽波特是计算机科学的助理教授、麻省理工博士，受过严格的逻辑训练，而我既不是教授也不是博士，只不过认得26个字母，却要尽量还原他的逻辑。所以，我只能尽可能地排除干扰、保持思索的连贯性。于是，鲁昂市政厅的后花园里会时常有一个眉头紧皱的中国人在散步。

即使如此，你还不能百分百保证原书作者想要表达的东西已经被准确地表达出来。毕竟，你不是他。于是，在翻译过程中总会患得患失：这个词添上吧，累赘，拿掉吧，原文里真有；生怕漏了什么重要信息，生怕曲解了原作者的意思，生怕误导了读者……总不得随心所欲。其实，这也许只是我自己的风格，别人也许不那么拧巴。我只希望能让读者们少一些拧巴。

这种痛苦的状态是众多更优秀的人所必须经历的，比如书中对乔丹·泰斯练习吉他的描述，但却不为外人所知。所以，我们看不到别人的付出，总以为成功得来不费工夫；我们总觉得自己有足够的“职场资

本”（见本书第4~7章），应该有更好的工作和生活；我们总抱怨命运不公，却看不到一个又一个的“自主力陷阱”（见本书第8~11章）……

但有的人就能看得穿，比如游艺，她也是我那段时期见过面、说过话的几个人之一。当我费老大劲啰里八嗦地给她讲书里的内容，她一两句话就概括了我要表达的意思，然后剩下愚笨的我愣在那里回味那两句话。我原以为自己在啃着一本深奥难懂的书，书中的意思难以言表、只可意会，然而她几句话便让我明白：是我自己陷了进去。顿时，我真想抽出书来砸她脸上：你来翻吧！游啊游，你真是一个精灵般的存在。她是那个寒冷的夏天里稀缺的一团火热。

当时待在鲁昂的还有几个小伙伴。有一次，和曹静姐姐、王亚楠一起在街边喝东西，也和她们讨论起书中的观点。她们觉得挺有意思，表现出迫不及待想看到书出版的样子。这让我很受鼓舞。

我还清晰地记着其他几次小聚。跟齐雪静在市区的一家小餐馆吃饭；跟谢杉走过市政厅的花园。在我离开鲁昂的时候，行李袋破了，谢杉急急忙忙坐着地铁赶在火车门关闭前递来一个袋子。“老罗”罗宏文搬去了巴黎，但偶尔回鲁昂和球队踢球，所以也能见几次，吃吃“烤爸爸”——土耳其烤肉夹馍，留学狗的真爱。还有其他几个人，篇幅不够了，都记心里。幸亏有你们调剂着苦涩的翻译生活，否则现在想起来心里只有苦。

张宝

2016年4月于北京

阅读指南

精读指路人

脑力工程师　孙路弘

不是情怀的阅读手记

《优秀到不能被忽视》一书共有4个规则，15章，我在其中留下了12个脚印。这12个脚印散布在章节的后面，它们由文字、图形及连接线相互结合而成。这些脚印不是情怀的痕迹，而是阅读的心路，某种意义上说，也不是阅读的心路，而是思绪的印迹。

第一，遵循原书，原作者的思绪，如同进山后眼睛盯着路上时而出现的闪亮一样，我提炼了书中的人物、人物经历的事件，以及散落的作

者观点。

第二，重新组织路上捡到的闪亮，有的太耀眼，就放在中间，让稍微黯淡的节点分布左右，衬托、烘托、簇拥出一个语意的链条，形成新的含义。

第三，话题重建工作。就是将作者个人的很多看法联系起来，通过人物和事件，变换各种串联的方式，把作者自己的术语当作桥梁，搭建起透彻理解的通途。

每个章节的淳朴脑图，都代表了我自己阅读图书的基本方法。提炼关键术语，组建术语之间的关系，重建话题之间的联系，然后生成自己对这本书的领悟，这个领悟深入到不能被忽视。于是，呈现到了读者，您的眼前。

对我来说，这个读书的套路早已熟门熟路。18年前，我就曾这样恶搞过《影响力》。后来，“明媒正娶”了以后，我又好好地解读了《影响力》——变换新的法子，解构影响力，如同庖丁一样，同样一只牛，变化了多种方法后，那种超级模式就自然生成了。所以，我一下就记住了好多人都难以记住的一个英文单词——“Genius”，割（Ge）了太多的牛（nius），肯定就是genius。

读者，您，肯定上过学，读过书，那么，有人教过你读书的方法吗？是不是老师都替你读了以后，直接告诉你意思？如果是这样，那你是从老师的嘴里学的知识，或者是看书识字的时候学的知识，可你学过读书的方法吗？

从这本书的12个脚印开始吧，顺着走一趟，看看，有什么心路感受……



扫描二维码

关注脑力工程师孙路弘

一本书的难度指数

如同体操动作都有不同的难度指数，每一本书也有自己的难度指数。我们不妨笼统地回顾一下自己阅读过的图书，思考如下几个问题：

1.有多少本书是从头到尾读完的？

2.有多少本书是只翻开阅读了一部分的？

3.有多少本书是从头到尾都读完，且读了两遍以上的？

4.有多少书是第一次没有读完，过了一段时间又再次拿起，本已下定决心要读完，却还是没有读完的？

5.有多少本书是全部读完了，没过多久，却已经几乎不记得其中的内容了？

几乎人人都有过与以上5个问题类似的体验，并且次数还不少。这些问题引发的回答，能够使我们有什么思索呢？

你对自己的阅读能力非常沮丧吗？至少你现在可以理解，不同的图书有不同的难度，这就好比与人打交道，不同的人交往的过程是不同的，有的人难以接近，有的人自来熟。图书也是，每本书都有自己的难度。

例如，随便翻开一本书，翻到某一页，从第一行开始阅读到最后一行。阅读下来，遭遇了不少人名、地名、特定的术语（比如“认知”就是一个特定的术语，“管窥”也是一个特定的术语），如果这些人名、地名、术语你都跳了过去，就不会完全理解作者提到这个地方的意思，提到这个人物要表达的想法，也没有吃透术语的内涵以及外延。如果这样的事情在一页中超过三个，那这本书对你来说难度就算较大的了。

如果从24个指标评估一本书，每个指标都有5个等级，综合起来，一本书就可以得到一个从5到24的数字，这就是一本书的难度指数。比如，你眼前这本书的难度指数是9。24个指标包括术语频率，外国地名频率，一个段落最多的字数，段落中最长句子的出现频率等，一共涉及24个元素，这里就不一一诠释了。

你眼前这本书的难度是9，如果你阅读起来感觉顺畅自如，5天内完成了阅读，并且书前的10个问题，你可以得到40分，祝贺你，你的阅读水平不低于10。每个人有自己的阅读水平，一共24级。只能读读绘本的四岁孩子，其阅读水平就是一级；小学三年级，差不多达到二级；六年级应该可以达到三级；高中毕业生可以达到6级左右；大学本科毕业生，应该是8级左右的水平。如果你是8级，阅读这本书会有一定的挑战，不会非常顺畅，对书中意思的理解程度应该可以达到70%以上。

以后读书，要考虑一本书的难度指数。对其，你可以做简单判断：自己不能连续阅读超过20页，这本书难度高于你的阅读水平，可以放弃。如同一个成年人的篮球框对一个幼儿园的小朋友一样，要放弃。

尝试打开这本书，一口气阅读20页，然后尝试回答选择题。试一试，自己的阅读水平高于还是低于这本书的难度指数。

读者的阅读水平

读者的阅读水平也有24个因素，通过这24个因素，能够评估出每一个读者的阅读理解能力。这些因素包括阅读的速度，对知识性信息的准确理解的比例，对书中涉及到的人物关系的认识，一级重要事件的长因果、短因果的把握准确性等。

针对这24个因素，每个因素都有5个级别，形成从0到24级的不同阅读水平。如果通过评估，你的阅读等级是12，你当然可以自如地阅读眼前这本书。这本《优秀到不能被忽视》的难度指数是9，只要你的阅读水平级别超过9，阅读这本书就会觉得容易，你的理解与原书本意的吻合度能够达到80%左右。

通过这本书前面的10道测试题，能够得到一个分数，这个分数可以部分反应出你的阅读等级。当然，这只能当作参考。一个人的阅读水平等级的严格测定，需要通过10本书来测定，尤其是要用难度到18的图书来测试。比如《金字塔原理》这本书的难度指数在20，你能够阅读多少页，并能够理解多少意思，且能否用自己的话讲出来，这都能用来评测你的阅读水平。这样的测试，能够比较客观、准确地表现你的阅读水平等级。

对阅读水平等级的严格判定，还需要测试者提交指定图书的阅读笔记，笔记字数从500字到5000字要求不等。这也能够反应出你的阅读能力。

不同阅读能力的人应该阅读相应难度的图书，而不能阅读太简单的，比如小儿书，也不能阅读太难的，比如《失控》等。只有阅读与自己的阅读能力匹配的图书，才能够通过阅读获得最贴切的内容，才能通过读书改善生活，以及提高自己的能力。

当你还无法判断自己的阅读水平时，一个简单的测试方法就是，不间断地阅读某本书的30页，然后，看自己是否还能够掌握书中的脉络，如果还可以，那么这本书的难度与你的阅读水平就基本匹配。如果过两天再捡起来，发现不能从中断的地方接着读下去，说明其难度可能高于你的阅读水平了。这时就应该先放一放，以提高自己的阅读理解水平为第一目标。

如何阅读商业图书

商业图书与其他类型的图书，由于阅读目的和方式的不同，因此有其特定的阅读原则和阅读方法，先从一本书开始尝试，再熟练应用。

二八原则

对商业图书来说，80%的精华价值可能仅占20%的页码。要根据自己的阅读能力，进行阅读时间的分配。

集中优势精力原则

在一个特定的时间段内，集中突破20%的精华内容。也可以在一个时间段内，集中攻克一个主题的阅读。

递进原则

高效率的阅读并不一定要按照页码顺序展开，可以挑选自己感兴趣的部分阅读，再从兴趣点扩展到其他部分。阅读商业图书切忌贪多，从一个小主题开始，先培养自己的阅读能力，了解文字风格、观点阐述以及案例描述的方法，目的在于对方法的掌握，这才是最重要的。

好为人师原则

在朋友圈中主导、控制话题，引导话题向自己设计的方向去发展，可以让读书收获更加扎实、实用、有效。

阅读方法与阅读习惯的养成

（1）回想。阅读商业图书常常不会一口气读完，第二次拿起书时，至少用15分钟回想上次阅读的内容，不要翻看，实在想不起来再翻看。严格训练自己，一定要回想，坚持50次，会逐渐养成习惯。

（2）做笔记。不要试图让笔记具有很强的逻辑性和系统性，不需要有深刻的见解和思想，只要是文字，就是对大脑的锻炼。在空白处多写多画，随笔、符号、涂色、书签、便签、折页，甚至拆书都可以。

（3）读后感和PPT。坚持写读后感可以大幅度提高阅读能力，做PPT可以提高逻辑分析能力。从写读后感开始，写上5篇以后，再尝试做PPT。连续做上5个PPT，再重复写三次读后感。如此坚持，阅读能力将会大幅度提高。

（4）思想的超越。要养成上述阅读习惯，通常需要6个月的严格训练，至少完成4本书的阅读。你会慢慢发现，自己的思想开始跳脱出来，开始有了超越作者的感觉。比拟作者、超越作者、试图凌驾于作者之上思考问题，是阅读能力提高的必然结果。

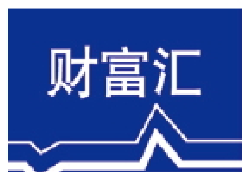
好的方法其实很简单，难就难在执行。需要毅力、执著、长期的坚持，从而养成习惯。用心学习，就会得到心的改变、思想的改变。阅读，与思想有关。

[特别感谢：营销及销售行为专家孙路弘智慧支持！]


我们出版的所有图书，封底和前勒口都有“湛庐文化”的标志



并归于两个品牌






找“小红帽”



为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到湛庐，我们在每本图书的封面左上角，以及书脊上部47mm处，以红色作为标记——称之为“小红帽”。同时，封面左上角标记“湛庐文化**Slogan**”，书脊上标记“湛庐文化**Logo**”，且下方标注图书所属品牌。

湛庐文化主力打造两个品牌：财富汇，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；心视界，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。


阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本＝选择花费的时间＋阅读花费的时间＋误读浪费的时间

湛庐希望成为一个“与思想有关”的组织，成为中国与世界思想交汇的聚集地。通过我们的工作和努力，潜移默化地改变中国人、商业组织的思维方式，与世界先进的理念接轨，帮助国内的企业和经理人，融入世界，这是我们的使命和价值。

我们知道，这项工作就像跑马拉松，是极其漫长和艰苦的。但是我们有决心和毅力去不断推动，在朝着我们目标前进的道路上，所有人都是同行者和推动者。希望更多的专家、学者、读者一起来加入我们的队伍，在当下改变未来。

湛庐文化获奖书目



《大数据时代》
国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
CCTV“2013中国好书”25本获奖图书之一
《光明日报》2013年度《光明书榜》入选图书
《第一财经日报》2013年第一财经金融价值榜“推荐财经图书奖”
2013年度和讯华文财经图书大奖
2013亚马逊年度图书排行榜经济管理类图书榜首
《中国企业家》年度好书经管类TOP10
《创业家》“5年来最值得创业者读的10本书”
《商学院》“2013经理人阅读趣味年报•科技和社会发展趋势类最受关注图书”
《中国新闻出版报》2013年度好书20本之一
2013百道网•中国好书榜•财经类TOP100榜首
2013蓝狮子•腾讯文学十大最佳商业图书和最受欢迎的数字阅读出版物
2013京东经管图书年度畅销榜上榜图书，综合排名第一，经济类榜榜首



《牛奶可乐经济学》
国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一
搜狐、《第一财经日报》2008年十本最佳商业图书



《影响力》（经典版）
《商学院》“2013经理人阅读趣味年报•心理学和行为科学类最受关注图书”
2013亚马逊年度图书分类榜心理励志图书第八名
《财富》鼎力推荐的75本商业必读书之一



《人人时代》（原名《未来是湿的》）
CCTV《子午书简》•《中国图书商报》2009年度最值得一读的30本好书之“年度最佳财经图书”
《第一财经周刊》• 蓝狮子读书会•新浪网2009年度十佳商业图书TOP5



《认知盈余》
《商学院》“2013经理人阅读趣味年报•科技和社会发展趋势类最受关注图书”
2011年度和讯华文财经图书大奖



《大而不倒》
《金融时报》• 高盛2010年度最佳商业图书入选作品
美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的20本书之一
蓝狮子•新浪2010年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010年度十大最具价值经管图书



《第一大亨》
普利策传记奖，美国国家图书奖
2013中国好书榜•财经类TOP100

《真实的幸福》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10
《职场》2010年度最具阅读价值的10本职场书籍

《星际穿越》
2015年全国优秀科普作品三等奖

《翻转课堂的可汗学院》
《中国教师报》2014年度“影响教师的100本书”TOP10
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10







湛庐文化获奖书目

《爱哭鬼小隼》
国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
《新京报》2013年度童书
《中国教育报》2013年度教师推荐的10大童书
新阅读研究所“2013年度最佳童书”

《群体性孤独》
国家图书馆“第十届文津奖”十本获奖图书之一
2014“腾讯网•啖书局”TMT十大最佳图书

《用心教养》
国家新闻出版广电总局2014年度“大众喜爱的50种图书”生活与科普类TOP6

《正能量》
《新智囊》2012年经管类十大图书，京东2012好书榜年度新书

《正义之心》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《神话的力量》
《心理月刊》2011年度最佳图书奖

《当音乐停止之后》
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜•经济金融类

《富足》
《哈佛商业评论》2015年最值得读的八本好书
2014“腾讯网•啖书局”TMT十大最佳图书

《稀缺》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜•企业管理类

《大爆炸式创新》
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜•企业管理类

《技术的本质》
2014“腾讯网•啖书局”TMT十大最佳图书

《社交网络改变世界》
新华网、中国出版传媒2013年度中国影响力图书

《孵化Twitter》
2013年11月亚马逊（美国）月度最佳图书
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《谁是谷歌想要的人才？》
《出版商务周报》2013年度风云图书•励志类上榜书籍

《卡普新生儿安抚法》（最快乐的宝宝1•0~1岁）
2013新浪“养育有道”年度论坛养育类图书推荐奖






























延伸阅读

《精要主义》

◎"新时代柯维"格雷戈·麦格沃恩变革之作。在这个过度互联、选择指数级增长的时代，高效能人士已难以应对，当下最重要的，是成为一个精要主义者。

◎LinkedIn创始人里德·霍夫曼，《赫芬顿邮报》联合创始人阿里安娜·赫芬顿，IDEO公司CEO蒂姆·布朗，沃顿商学院教授亚当·格兰特等联袂推荐。

◎长期占据美国亚马逊时间管理类图书第一名，入选荣获800-ceo-read商业书籍大奖，《华尔街日报》畅销书，《纽约时报》畅销书。



《一万小时天才理论（经典版）》

◎《纽约时报》畅销书作家颠覆巨献，推翻你对天才的一切想象。

◎全新诠释天才的"一万小时法则"。大声告诉你："了解异类还不够，我们的目标是成为异类！"

◎世界上最成功的足球运动员、银行劫匪、小提琴手、战斗机飞行员、艺术家、滑板爱好者……他们告诉你"一万小时法则"规则的运作。



《驱动力》

◎畅销书作者丹尼尔·平克为你详细阐释在奖励与惩罚都已失效的当下，如何焕发人们的热情。

◎大部分人都遵循着如下的行为模式：老板答应加薪，我们工作就格外卖力；用功可望拿到好分数，我们就花更多时间读书；迟到要扣薪水，我们就乖乖准时上班……本书将告诉你一个令人惊讶的真相：是什么在激励着你？



《伟大创意的诞生》

◎《经济学人》年度图书，"数字化未来十大科技思想家"、TED演讲人史蒂文·约翰逊经典力作。

◎深入人类600年重要发明的创新自然史，首度揭开创新源起的7大关键模式。



[1]克利须那教派是印度教派之一。——译者注

[2]想要了解更多有关驱动力的理论，请参阅平克的《驱动力》中文简体字版，该书由湛庐文化策划，中国人民大学出版社出版。——编者注

[3]在大学时，马丁曾读过一篇关于喜剧的论文，认为笑是讲故事的人制造紧张、然后用笑点释放紧张的结果。——译者注

[4]职场资本，是个人在职场中具备相对稀缺的能力，并得到周围人的认同，以及得到关系近的人的关注，得到机会的一种表现。以往的职业资本仅仅关注了个人的能力，而个人的能力是在职场中才有价值，能够成为资本。职场中还有人际关系、相对稀缺技能、职场转移机会等。——编者注

[5]罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost）是20世纪最受欢迎的美国诗人之一。后面引号中的诗句出自他的诗歌《未选择的路》（*The Road Not Taken*）。——译者注

[6]该纪录已于2012年12月被挪威选手芒努斯·卡尔森（Magnus Carlsen）打破。——编者注

[7]关于“一万小时法则”，丹尼尔·科伊尔在《一万小时天才理论》中有详细的论述。此书中文版已由湛庐文化策划，中国人民大学出版社出版。——编者注

[8]对于Digg和Reddit感兴趣的读者可参阅《无须等待：YC合伙人的创业课》。此书已由湛庐文化策划，浙江人民出版社出版。——编者注

[9]只问结果的工作环境（Results-Only Work Environment），简称为ROWE，又叫“简约工作”。——译者注

[10]AP，全称Advanced Placement，即美国大学预修课程，是在高中阶段开设的具有大学水平的课程。美国高中生可以选修这些课程，在完成课业后参加AP考试，得到一定的成绩后可以获得大学学分。AP考试成绩采用5分制，可以作为申请大学的一个重要筹码。——译者注

[11]被动收入（Passive Income）是指不需要花费多少时间和精力，也不需要照看就可以自动获得的收入。网站广告和内容收入属于被动收入。——译者注

[12]本书中文版已由湛庐文化策划，浙江人民出版社出版。——编者注

[13]《古董巡回秀》（*Antiques Roadshow*）是一档最早由BBC在1979年推出的鉴宝节目。节目组到各个城市巡回录制，当地的居民带着自己收藏的古董到节目现场接受专家的鉴定。美国版同名节目由PBS制作播出。——译者注

[14]圣殿骑士团（Knights Templar）是欧洲中世纪出现的天主教军事组织。——译者注

[15]弗伦奇和德莱昂非常厌恶这个节目名，因为它给文物赋予了经济价值，这违背了考古学的宗旨。他们更喜欢最初提议的名字：《文物还是幻觉》（*Artifact or Fiction*）。不过，颇具讽刺意味的是，第一季才播了3集，探索频道便被一个人告上了法庭，这个人声称拥有“美国宝藏”这个名称的版权。于是，他们在那个夏天停播了节目，并且打算在第二年夏天重新播出。这一次，他们采用了弗伦奇和德莱昂最初提议的名字。

[16]白标唱片（White-label records）是通常由DJ或小厂牌小批量发行的音乐产品，用于测试或推广新人等。——译者注

[17]这些习题对数学学习很有必要，也相当有难度，因此我对不断壮大的自我教育运动持保留意见。假如没人给你的解题结果打分（这个分数也许会对你将来的选择产生重大影响），那么很难想象你会为了自己找到答案而反复强迫自己熬过几十小时。

CHEERS
湛庐

聪明人的才华战略

Life Design for People with Too Many Interests and Talents

The da Vinci Curse

Leonardo Lospennato
[德] 莱昂纳多·洛斯佩纳托 著
符蕊 译

天津出版传媒集团
天津科学技术出版社

版权信息

本书纸版由天津科学技术出版社于2020年6月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：聪明人的才华战略

著者：莱昂纳多·洛斯佩纳托

电子书定价：47.99元

The da Vinci Curse: Life design for people with too many interests and talents

Copyright © 2012 Leo Lospennato. All rights reserved. No part of this book covered by copyrights hereon may be reproduced or copied without written permission, except for brief quotations embodied in articles and reviews, citing the source

致我的母亲玛尔塔（Marta）：

世界末日的预言家，

各种巧克力的提供者，

光明的使者，

欢乐的源泉。

感谢巴尔塔扎尔·艾文达诺（Baltazar Avendaño）、马里乌什·齐普钦斯基（Mariusz Czeppzyngski）、丹尼尔·埃拉尔（Daniel Areal）和蒂塔·凯萨里-厄恩斯特（Tita Kaisari-Ernst）对本书初稿提出的宝贵意见。

感谢家人和朋友的不离不弃。

特别感谢我的妻子安德烈亚（Andrea），感谢她的爱、支持和层出不穷的好主意。

欢迎你，
聪明的狐狸

大多数人都认为自己拥有自由意志，自己的路自己选。但道路有时清晰，有时迷茫……每次曲折、每个转角都在挑战我们的方向感。

《嗜血法医》（*Dexter*）
第六季第六集

公元前650年，希腊诗人阿奇罗库斯（Archilochus）将人分为两种类型：“刺猬”和“狐狸”。他说，“狐狸知道很多事情，而刺猬只知道一件大事”。狐狸足智多谋，但在刺猬专一的目标面前也无能为力。

刺猬型专家会在一件事情上深入研究，可以把一件事做到极致，并在这方面成为杰出的人。

而那些多才多艺的狐狸……是的，我们拥有广阔的视野、各种各样的想法以及广泛的兴趣。我们天生对很多事感兴趣，却没有足够的时间挨个尝试。就像21世纪的达·芬奇一样，我们喜欢（通常也很擅长）多种不相关的活动：艺术、手工、写作、高尔夫球、唱歌……我们可能已经试过了，或者正想去试试。而且，我们学得很快。

但是——总会有个“但是”，对于那些试图同时做很多件事的人来说，变化无常是他们难以摆脱的阴影。

刺猬不需要复杂的计划，它们的目标是成功，那狐狸的目标是什么呢？

本书为那些心存疑虑的狐狸而写：正是由于我们对太多东西都充满热情，所以没能抓住在任何一个方面取得成就的机会。如果我们一直在变，我们就真的哪儿也去不了，你是否也意识到这个问题了呢？

在充满“激情”的众多事情中，有一项或两项人生使命正等着我们来发现。如果我们真的是狐狸，不妨利用我们的聪明才智来嗅出它的气味，发现路径，并一往无前地去追捕它。

请开始你的探索吧！



扫码下载湛庐阅读App，
搜索“聪明人的才华战略”，
获取本书彩蛋！

目 录

欢迎你，聪明的狐狸
我写得开心，也祝你读得开心
第一部分　识别你中的诅咒
一　达·芬奇诅咒
二　我们生活在一个垂直的世界
三　生命、宇宙和一切的答案
四　被诅咒的迹象：回避、反复无常、受阻碍
五　阴暗面藏着另一半的你
六　个性化：生存还是毁灭
七　成年礼：步入新世界
第二部分　过滤，找到你的人生使命
八　梦想清单
九　愿望vs.天赋vs.金钱
十　确定你喜欢的工作、领域和角色
十一　平衡的生活：构建你的金字塔
十二　是时候整合你的人生使命、爱好和机会了
十三　严肃地处理你的待办事项
第三部分　我们所能预料到的寻常挫折
十四　那些你必须面对的障碍清单
十五　那些你不必在意的“小事”清单
让我们重新开始吧

我写得开心，
也祝你
读得开心

在战斗学校，6岁的安德·维金正面临被一个大男孩杀死的危险，而这个男孩惧怕安德的能力。安德是人类最后的希望，他要对抗即将到来的外星人入侵，这些外星人上次差点毁灭地球。

格拉夫上校：安德必须知道，无论发生什么事，都不会有任何成年人以任何方式帮助他。不懂这一点，他就永远达不到能力的顶峰。

佩斯将军：如果你错了，愿上帝能来帮你。

格拉夫上校：如果我错了，愿上帝能来帮我们。

《安德的游戏》（*Ender's Game*）
奥森·斯科特·卡德（Orson Scott Card）

这本书不包括以下内容

这不是一本励志书。当然，就像看其他书一样，看这本书对你大有裨益。书里的故事都是我自己或者是我认识的人的亲身经历，而不是想象中的“艾琳”或“乔”的故事。

这不是一本新时代书。里面没有“秘密”或其他形式的一厢情愿的想法。如果有的话，我也是在抨击那些简易的解决办法。

这不是一本心理学书。但书里会经常引用著名心理学家的理论。

这不是一本时间管理书。但它包含了一些有关时间管理的具体建议。一旦你决定把时间合理分配到想做的事情中去，时间管理随之开始：这才是本书的内容。

这不是一本学术著作。我竭尽所能写得严谨而详尽，却又做不到过于正式缜密；本书只陈述观点，不长篇大论。我写得开心，也祝你读得开心。

这本书包含以下内容

这本书是一部合集，能让你发现自己的爱好、才能和机会，并从中受益。

这本书是写给那些才华横溢、激情澎湃、兴趣多元、热情奔放的人的，一切都来去匆匆，他们常常感觉自己一直在寻找却始终一无所获。

我将用长达两页的篇幅描述一位多才多艺的人，如果你也感同身受，那么我相信你一定会喜欢这本书。

当你读完这本书的时候，你应该能做到以下几点：

- 明确自己真正的兴趣所在，发现这些兴趣之间以及它们与你的生活之间的关系。
- 了解哪些兴趣至关重要，哪些兴趣微不足道。
- 设定你对每一项活动的参与度。
- 制订一个宏伟的计划，按照重要性排序依次实施。
- 产生愉快的阅读体验！

我不是任何人的生活榜样，本书只是分享我的个人想法和心得的一种方式。书里的某些内容你未必赞同，你对它不必全盘接受，只要享受阅读的乐趣就好。

我们开始吧

长大就意味着不会再有成年人来帮我们了。父母、老师、老板、导师、治疗师都不知道我们将走向何方，唯一知道的人是我们自己。如果不把自己当成灵魂的核心，我们将永远到不了能力之巅。

第一部分
识别你中的诅咒

一

达·芬奇诅咒

亚历克斯·弗莱彻是20世纪80年代著名的歌手，是目前还在奋斗着的独唱艺术家。他应邀给流行乐坛的头号巨星科拉·科尔曼创作一首新的热门歌曲。亚历克斯自己无法写出任何像样的歌词，于是说服负责打理花园的年轻女子苏菲·费舍尔，让她用自己令人难以置信且未被发掘的歌曲创作才华来帮助他。在客厅里坐了几个小时之后，苏菲一个字都没写出来，她打算放弃。

亚历克斯：什么，你要走了？

苏菲：是的，对不起。也许我以后会想出点什么来。

亚历克斯：没有以后，科拉明天就要这首歌。如果我们不给她，她就会去找别人，我的工作就丢了。

苏菲：对不起。我想帮你，真的。我想帮你完成，但我做不到。一有这种感觉我就什么都写不出来，我没有灵感！

亚历克斯：我不在乎！我不在乎你是否有灵感！灵感是给外行用的！

《音乐与歌词》（*Music and Lyrics*）
马克·劳伦斯（Marc Lawrence）

许多人在以一种枯燥、可预见的方式生活：出生、上学、工作、结婚、工作、生儿育女、工作、退休、死亡。

而我们的生活却不是这样，这个想法让我们感到沮丧，我们似乎正遭受着影响达·芬奇一生的相同诅咒：有多种才华和兴趣，但只有一次生命。

达·芬奇是多才多艺的典范，他是典型的“文艺复兴时期的人”：画家、雕塑家、建筑师、音乐家、科学家、数学家、工程师、发明家、解剖学家、地质学家、制图家、植物学家、作家……他有着“无法抑制的好奇心”和“狂热的创造性想象力”。

受达·芬奇诅咒困扰之人的典型特征：

- 热爱世界和其中的一切事物。
- 拥有良好的品位，欣赏和乐于从事艺术、音乐、探险、科学和数不清的其他活动。
- 拥有或曾经拥有过很多爱好：集邮、武术等。
- 已经不止一次改变职业，或者渴望改变。

我们中有些人意识到想实现某些梦想时已经太晚。假如你想成为一名世界级的小提琴家，而你已经30岁或30多岁，很遗憾，你不会有机会了。事实上，在这个竞争激烈的世界里，即使你只有15岁也没有机会。你应该像帕格尼尼或莫扎特那样，从6岁或7岁开始学习，但那样也不能保证你能达到他们的水平。

一个7岁的孩子如何知道他的余生想做一件什么事呢？任何一个7岁的孩子都梦想成为星际飞船指挥官、狮子猎人或镇上的治安官。帕格尼尼和莫扎特非凡的音乐才能背后，隐藏着受父母“虐待”的故事——父母会强迫他们去做那些孩子不愿意做的事情。

从小就很有天赋和高度专业化的神童与我们无关，我们与之恰恰相反。

不是神童的我们：

- 我们不再是小孩。
- 我们这个时代的发明不属于某个人，而属于高度专业化的、有公司资助的团队（团队的老板获得诺贝尔奖，制药公司获得专利）。

- 受达·芬奇诅咒困扰的不是某一个领域的天才，而是在多个领域有超常天赋和兴趣的人。

我认为，多才多艺的人实际上并不具备很多才能：他们拥有的一些基本才能是其他才能的基础。他们学得很快、有好奇心且记忆力很好。这些能力非常宝贵，却不能与在当今世界取得成功所需的坚持和自律相契合。刺猬精确瞄准靶心，狐狸则想一石数鸟。

成年人的生活中有多个明显不相容的愿望是“正常”的吗？

当然是正常的。世界上的知识早已不再是只有上层阶级才能获得。在古代，除了少数特权人物外，几乎没人会读书写字。如今，生活在自由世界的任何人都能用搜索引擎找到他们想了解的任何东西。与那些同时幻想去外太空、丛林和西部地区冒险的孩子不同，我们成年人有机会，也需要把梦想锚定在现实世界里。

在一个鼓励专业化的世界里，我们有希望过得快乐吗？

看情况，这取决于你的期望。世界无法满足自恋者的所有要求。我们可能永远不会获得奥斯卡奖，也不会成为总统，但作为成年人，如果已经准备好解读并突破内心的那些孩子气的幻想，我们也许仍能在生活中找到那个“为我特制”的东西，找到一项会召唤并挑战我们最高天赋和爱好的活动，一项让人产生使命感的活动。我们可能永远也不会成为宇航员或演奏家，但好消息是：许多天赋只有在成熟后才会完全绽放。

让我给你讲两个与音乐有关的故事吧。

一个来自我家乡的小伙子在学医，在经历了一段精神疲劳期之后，他接受建议暂停学习，把时间完全花在娱乐活动上。他从头开始学弹钢琴，最后成为一名独奏家，同时还担任专门训练其他独奏家的教练。目前，他每年会在阿根廷住6个月，再去洛杉矶住6个月。他还完成了医学课程，成为一名精神科医生。

另一个年轻人在南美最好的球队费罗卡里尔·奥斯特（Ferrocarril Oeste）的顶级联赛中打职业篮球。当意识到自己不再喜欢这项运动时，他马上决定弃队而去。在困惑中徘徊了一段时间后，一些朋友邀请他去听一场古典音乐会，从此他对大提琴着了迷。在接受了几年教育和训练之后，他移居西班牙，现在在巴塞罗那的几个管弦乐团演奏大提琴。他不是保罗·卡萨尔斯，也不是马友友，他不需要成为那样的人。他只是喜欢靠他钟爱的东西谋生。

这些达·芬奇诅咒类的故事并不少见。我们有天赋、有热情、有梦想，有时我们也有机会。

那我们缺什么呢？

拥有多种天赋和兴趣是一种特质，却不是一种健康的状况，它的种种迹象也不是很好。

受达·芬奇诅咒困扰的迹象：

- 肤浅感。我们自认是个“万事通”却没有一样精通。
- 时光飞逝感。时间流逝，但我们还没有找到“天生注定要做的事”。
- 挫败感。我们的童年梦想（无论是父母还是自己强加给自己的——现在已经无关紧要）还远没有变成现实。对于人到中年、略微发福、多才多艺的人来说，可供他们选择的宇航员职位不多了，不是吗？别担心，你很可能讨厌当宇航员。

上述感受有一个确切的功能：我们必须面对并理解。

受达·芬奇诅咒困扰的原因

是谁、是什么让我们变成这样的？为什么我们没有找到生命的激情并追随它呢？因为我们拥有高于平均水平的各种资源，但可选择的数量越多就越难选。或者事实更为消极：也许我们真的是见异思迁者和业余爱好者，这是常有的事。也许我们还是孩子的时候就已放弃理想，现在我们一直在寻找的那个完美的东西，终将被证明是得非所愿。

教育可能也发挥了一定的作用。不好的教育使许多人失去了天赋。我们的天赋就像自然资源一样，常常埋藏得很深，它们没有停留在表面上，需要创造适当的环境才能看到。或许我们所接受的教育迫使我们只能适应统一标准的内容，而不是去探索我们的本能和天赋，也没有足够复杂和深刻的东西来激发我们不平凡的个性。

教师对劳动力市场和不同类型的工作所涉及的知识知之甚少，孩子们从学校到工作岗位，几乎没有机会积累工作经验。很少有雇主被邀请到学校与学生交流；招聘会很少，就业指导服务也不是学校课程的标准组成部分。即使有就业指导服务，也缺乏资源、缺乏具体培训、缺少与教师和家长的协调工作。

不管是什么原因，我们长期以来都在回避冲突，想真正精通某事必然要面对这些冲突。我们从钢琴课跳到西班牙语课再跳到跆拳道课，在这个高度专业化的世界里，我们还没有找到自己的路，也没有勇敢地走下去。

把一厢情愿的想法抛诸脑后

让我们回溯一下古希腊。所谓的犬儒学派是苏格拉底的门徒们在公元前5世纪创立的一个思想流派。他们的哲学观念崇尚人与自然和谐相处的生活价值，摒弃一切对财富、权力和名望的传统需求。然而，他们在这条路上走得太远了，有些人甚至拒绝拥有一切财产。这种哲学中有意思的地方在于，“愤世嫉俗”一词源于希腊语的“像狗一样”，指的是一种不加修饰的直面生活的方式。

我相信已经有很多人讨论过达·芬奇诅咒的问题了，核心观点似乎只是为了让自己感觉更好——与愤世嫉俗不同，他们的方式充满了夸夸其谈和自我慰藉。

那些宽慰你的人告诉你的话：

- “拒绝选择，做你喜欢的事”。与此相反，我认为我们必须做出明智的选择。我们不可能做所有想做的事，我们想要做的大部分事情都是在浪费时间，是把注意力从生活中重要的事情上转移走。我们必须在诸多活动中分配好时间，而不是顺其自然，必须这样——至少要当回事。不要想着还有其他选择。我们应该仔细而明智地做出选择，选择一条注定要踏上的道路，其余的选择当作业余爱好就好。

- “接受你自己的样子”。原则上没错，但如果“我们自己的样子”并不是“我们想要或必须成为的样子”，该怎么办呢？我们的责任是改变自己，成长起来，而不仅仅是接受自己。

- “从小处着手，现在就开始”。然后呢？是像往常一样坚持几周后就放弃吗？不，我建议你先做计划，然后再开始。我相信比“开始”更重要的是“坚持”，渡过最初的困难时期。

- “不必费心去完成任何一件事”。真的假的？（我的确在一本书上看到过这个观点。）不把事情做完，我们只会吃亏。到达某个里程碑才能带给我们成就感。你的确不必在每一件事情上都获得博士学位，但如果你不打算从中受益，那么做一件事就毫无意义。

我建议老式的愤世嫉俗者诚实地看待自己的问题：反复无常、随波逐流和心怀不满；不要借助励志书来安慰自己、抚平挫折感，不要再想办法绕过它，而是想办法战胜它。

如果你自我认知的要求遭拒，最终可能导致死亡

个性化是我们的“小我”和“大我”之间的结合，也意味着自我实现。

“大我”是要求我们纠错的内在力量：

- 人们可能会将其解释为一种不断增强的内在冲动；它本质上是一种生理现象，却影响着我们的意识思维。
- 荣格心理学把它定义为最重要的基模，认为它是我们整个心理结构的中心。

“大我”要求我们改变的方式：

（按照强度升序排列）

- 幻想和渴望。帮助我们逃避现实。
- 梦。特别是那些把梦境解读成“你走错路了”的人！
- 噩梦。特别强烈的梦境，需要特别注意。
- 身体病痛。强加的不真实感可能是无意识的，但它会产生深刻的痛苦，有的人可能会因此生病。
- 人格障碍（神经症）。不管我们多么希望它保持安静，内在的召唤都会清晰显现。用荣格的话说就是：“神经症的功能与梦的功能没有区别，但它更有力、更剧烈。”
- 死亡。虽然这听起来很戏剧化。

不相信吗？荣格警告我们说：

> 如果一个人自我认知的要求遭到拒绝，这种消极的态度可能导致真正的死亡。只有了解自己才能走向解脱，拒绝了解自己的人将无路可走。通常情况下，人们不会意识到自己的处境，只能任由那些不可预见的危险摆布：他无法快速躲开一辆汽车；爬山时找不到立足点；外出滑雪时，他认为自己能爬上一个险坡；而在生病时，他却突然失去了活下去的勇气。无意识可以用上千种方式以惊人的速度扼杀无意义的生存。

即使你没有在滑雪事故中丧生，将来你会遇到什么呢？乌拉圭总统何塞·穆希卡（José Mujica）预言说：

> 我的同事们长期以来一直致力于把工作日的工作时间限制

在8小时以内。现在，他们成功地把时间限制在了6个小时以内。但后来，他们找到了两份工作，工作量比以前多得多。这是为什么呢？因为他们要支付分期付款的账单，他们买小型摩托车，他们买小汽车……分期付款、分期付款……在意识到这一点之前，每个人都变成了像我一样的风湿病患者——一个意识到自己的生命行将结束的人。

不要再以错误的方式为错误的事情奋斗

我们没有过更简单、更朴素的生活，却在以错误的方式为错误的事情而奋斗。我们通过做糟糕的工作来负担不需要的东西，耗费时间，无法享受生活，也无法和所爱的人在一起。我们不愿花时间陪伴他们，为了能给他们买苹果手机和游戏机，我们每周不在家的时间达到50～60个小时，甚至更多，而不是通常的40小时，这样才能避免被裁掉。我们还试图爬上管理岗位，把工作量变得更多。

一旦回到家，我们常常通过以下方式来“放松”：

- 网络。可悲的电视购物节目，社交网络上的大量小猫咪的照片和无聊的笑话，明星主持的“真人秀”，新闻频道一遍又一遍循环播放的新闻，反复播放的无穷无尽的情景喜剧。
- “垃圾”。唯物主义泛滥，表现为人们认为SUV汽车、电视机、浓缩咖啡机、音响、电脑或智能手机都是必备品。我们不想因为自己的苹果手机型号不是最新款而被“朋友”瞧不起。
- 物质。如果内心的召唤无法停止，我们就用酒精淹没它，把它藏在烟雾里，把食物塞进它的嘴里，或者用药物把它从身上弄出来。

为什么我们坚持忽视内心的“召唤”呢？它是在召唤我们去追求另一种生活，一种更符合我们真正兴趣和才能的生活。

我们不去直视内心“召唤”的原因：

- 我们并没有真正理解这一召唤。我们把症状归因于各种心理疾病或器质性病变。
- 我们认为自己无法追随这一召唤。我们不会为了寻找人生使命而离开稳定的工作岗位，特别是这么做可

能会影响到一个依赖我们的家庭的经济稳定。当然，不可否认，这是一项合理担忧。

- 我们害怕追随它。因为追随梦想会让别人心烦意乱，或者威胁到我们与周围人的关系。
- 毫无理由。这意味着我们完全忽视了背后的原因，无益的消遣、上瘾或对物质的追求，我们至今仍不清楚这样做的原因。

复杂的长期问题没有简短的答案。面对潜在的生活或职业改变是一个过程，需要仔细计划、机智执行，打破不稳定和分散的模式，以及其他说起来容易做起来难的事情。

请继续读下去。

放弃参加那些不合格的测试

你设想的人生使命是什么？从你记事起，你一直梦想着能够去做的那个神奇的活动是什么？

第一，这个活动可能一点儿也不神奇，除非你的梦想是被任命为霍格沃茨学院的教授。

第二，这个活动可能是你已经做过的，也可能是你目前正在做的（在这种情况下可能要做一些有效调整）。

第三，它不一定非得是一份工作、一种职业或一桩生意。在本书中，我们会经常讨论人们一直在努力面对的财务问题，但你想做的事也可能是非营利性的活动：一个纯粹的业余活动，一个人道主义的倡议，一项自愿的服务。这对那些年纪较大或经济需求已得到解决的人而言尤其有效。

第四，一个人的人生使命一定会比职业测试和个性测试所显示的结果要复杂得多，定义也要明确得多。

职业或个性测试本身可能是不合格的：

- 如果它们是基于才能的（“你有66%的可能是会计师，有33%的可能是建筑师”），其测试结果未必符合我们的愿望。
- 如果它们只是基于愿望，而不是基于赚钱的能力或机会，那就只是一厢情愿的想法。
- 如果它们没有涉及你的个性和你对工作环境的偏好

（室内与室外、个人与团队等），那么这些测试的对象根本就不是我们。

既然我们引用了荣格的例子，在这里就不得不提到广受欢迎的迈尔斯-布里格斯类型指标测试。我在为这本书做资料收集的过程中发现，查阅的大部分资料迟早会把我们引向迈尔斯-布里格斯类型指标测试。也有一些学术心理学家批评该测试，称其缺乏令人信服的效度数据，缺乏统计有效性，可信度低。此外，使用迈尔斯-布里格斯类型指标测试作为你适合工作的预测指标在研究中没有获得支持，测试发明者自己也明确提出不建议这样使用。如果愿意，你可以参加在线测试。测试结果会根据你偏好的思维和行为方式，将你划入16种不同的性格类型中的一种。它可能会告诉你很多你已经知道的东西，但不会告诉你你一直在寻找的东西。

职业测试遵循“特质和因素”理论，其中涉及个体研究、职业调查与将个体研究和职业调查相匹配。问题是，测试提出者没有把兴趣、价值观、才能、成就和个性的成长和变化纳入试题。他们假设的是我们可以对某些独特的能力和特质模式进行客观的衡量，而事实上，人们不太容易符合这样的描述，更不用说我们这些受达·芬奇诅咒困扰的人了。

而我们在这里要探讨的是更深刻的东西，不仅是关于职业才能，不仅是关于我们个性的概括，不仅是关于时间管理。我们谈论的是有关我们是谁的问题，而不仅是我们在某种程度上可以做些什么。

我们的“人生使命”可能是这样的：

- 不简单，有些复杂，因为这是我们看待世界的方式。
- 不常见，有些特殊，因为受达·芬奇诅咒困扰的不是普通人。传统的东西无法满足我们，也无法让我们发挥最好的一面。
- 不平凡，是有意义的。

这一次，你是否受到鼓舞并没有那么重要，重要的是你是否准备好出汗了：我们还有很多页要读下去——都很容易理解，但有些不容易读懂。

二

我们生活在一个垂直的世界

约翰·华生被带到一个秘密地点去见一个神秘的人。华生拒绝坐下，尽管他站立着有些困难：他用手杖支撑着身体，因为他在阿富汗战争中中过枪。华生既不认识也不信任面前的男人。

男人：我想已经有人警告过你，离夏洛克·福尔摩斯远点儿，但我可以从你的左手看出你不打算这么做。

华生：我的手怎么了？

男人：你的左手有间歇性颤抖。你的心理医生认为这是创伤后应激障碍，她认为服兵役的记忆还在困扰你。

华生：你到底是谁？你怎么知道？

男人：解雇她，她搞错了方向。你现在压力很大，但你的手很稳定。你没有被战争困扰，你怀念战争。欢迎回来！是时候做出选择了，华生医生。

《神探夏洛克：粉色的研究》（*Sherlock—A Study in Pink*）

人类的梦想跟思想一样与生俱来。

一切都源于鼓舞人心、疯狂的“如果……会怎样”这一问题，然后它变成了实验，产生知识。如果可行，它就变成了设计（一个计划、一个程序、一种描述），然后又变成产品（包括服务和其他非物质的东西，比如软件、歌曲、互联网接入、慈善、出租车服务以及其他我们可能需要的东西）。

以iPhone为例，该产品的开发（从画在餐巾上的图到购买者口袋里的成品）涉及不同行业的不同知识领域（见图2-1）。

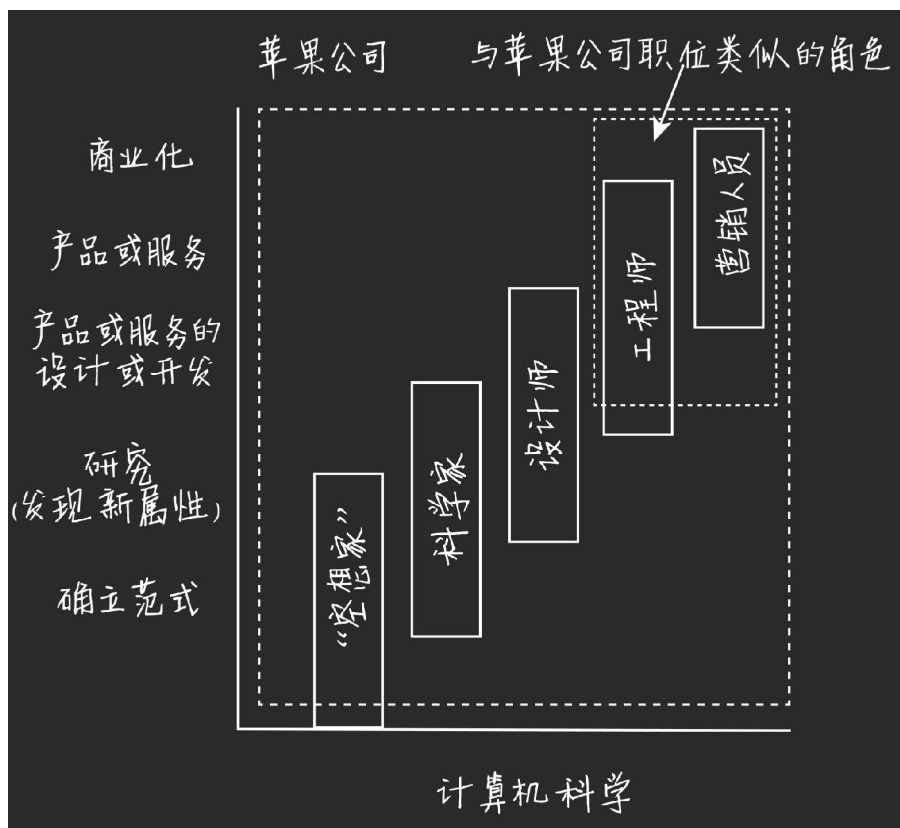


图2-1　产品开发过程中的各类角色

你是否了解或认同以下任何角色？

- 哲学家、“空想家”。在苹果公司，这个人就是史蒂夫·乔布斯，或者任何一个能凭空想象一个苹果新产品出现在客户手中的人。这是一项活动的概念基础：一项通常限于小范围讨论、学术语境或公司战略保密会议的活动。

- 科学家。这是验证想法的一环。处于这个阶段意味着要用到高度抽象的逻辑和数学语言（任何可以称为“科学”的东西都以逻辑和［或］数学为基础），甚至创造能够探索这些想法的新科学工具。
- 设计师。你会看到设计师把那些抽象的想法变成了真实世界的应用。比如，把静电场畸变的发现运用在全新iPad的触摸屏上。设计师们主要负责将科学原理转化为实际应用。
- 工程师。工程师们会采用这些规范并使其发挥作用：将蓝图转化为真正的iPad。是的，“书呆子”是新的“热门产品”。
- 组织者。必须有人协调和组织这些人及资源，确保这个组织在财务上的可持续性，不能违反法律，每个人都对自己的工作感到满意，并且在做一桩正经的生意——这些人是组织者，也称经理。
- 营销人员。只有营销人员才懂得如何将产品转化为受大众热捧的潮物——这样，苹果公司和其他雇用所有上述员工的公司才能成为《财富》500强企业。
- 观察员、执法人员。如果不依法行事，观察员（记者、批评家、作家、律师）将关注相关现象并要求采取纠正行动；否则，执法人员（警察、法官等）将进行干预。
- 支持者。组织各层级都有教员、培训人员和帮助成员更好地开展工作的人员：他们是支持者（培训导师、技术员、保安、医生等）。
- 艺术家。艺术家们将把这个故事写成一本书、拍成一部电影、画出一部连环漫画或写出一首歌。

所有这一切都是为了告诉你一个悲哀的事实，一个受达·芬奇诅咒困扰的人不得不面对的事实：世界属于专家。

在达·芬奇的时代，情况正好相反。拥有广博知识的人可以领导（教导、影响、指挥、统治）或成为当权者——国王和其他贵族的宝贵资源，对他们来说，赋予其权力的是高贵的血统以及相关的财政和军事力量。

如果达·芬奇生活在我们这个时代，他会想要发明、设计和制造一台比iPad更酷的平板电脑；他会想成为达·芬奇股份有限公司的首席执行官，然后用他发明的摄影机拍一部关于这一切的电影。但他生产的平板电脑将会输给苹果公司，他会在奥斯卡奖项角逐中输给斯皮尔伯格，在相机市场会输给松下。因为在今天这个世界，我们想要获得几个领域的

知识，就只能放弃对这些领域展开深度研究。

对于才华横溢的人来说，直到几年前，成为经理人还是一个不错的选择——这个职业可以让他们在一个组织内部的不同领域发挥不同的作用，但这种模式已经消失了。今天的经理人是高度专业化的：他们专门从事管理工作。他们是监督不同领域的“黑匣子”：投入、产出、成本和投资回报……人力资源经理也不例外，所以请不要认为公司的人力资源部门对你的职业发展负有责任，甚至对你的职业感兴趣。员工不再像以前那样可以得到照顾，公司现在把员工视为顾问：员工必须将知识和专业技能带给公司，而不是让公司教给自己。

世界属于专家，“万事通”无处可去

当下，在人类知识的某个领域里的某个阶段，一个人可以做出卓越的成绩。如果离开这个狭隘的专业领域，他们的能力限制就会变得越来越明显，这是因为“万事通”在我们这个时代已无处可去，“万事通”过时的主要原因有两个：

第一，人们不再喜欢“万事通”。

第二，没人能成为真正的“万事通”。

这个世界的数据量每隔几年就会翻一番：无论我们学得多快，与世界知识总量的爆炸性增长和获取知识的难易程度相比，我们学到的内容几乎为零。

想象一下下面的对话场景。

有人对你说：“我参与了瑞士奶酪的生产。”为了理解她的工作，我们还需要问她：“你说‘瑞士奶酪’是什么意思？你是负责生产、品尝、分销、供奶还是养奶牛？”

她说：“我在伯尔尼附近农村的工作与奶牛有关。”

我们还要再问：“‘有关’是什么意思？繁殖、挤奶、喂养？或者你是兽医？”

“是的，”她说，“我是一名兽医。”我们之所以不继续打听她的专长（是外科、生殖还是寄生虫学等），只是不想显得太好奇。

作为一个国家，瑞士以奶酪（当然还有银行、手表和巧克力）闻名。他们在营销课上教授的首要概念是：没有一家公司能够给其客户提供一切，公司必须有自己的市场定位，既要考虑能提供什么产品，又要考虑能提供给谁。即使是整家公司或整个国家也无法成为“万事通”，因此，一个人想要成为所有事情的专家简直是荒唐可笑。

由此可以看出，你的专业程度越低，你就离某个领域或市场的顶端越远。

请允许我分享一个小小的个人经历。我写过有史以来第一本关于一个特定主题的书：电吉他设计。可以想到这有多具体：这本书既不是关于音乐的，也不是关于乐器的，它甚至与吉他无关，只写电吉他，而且仅仅是设计电吉他。不是综述，不是历史，不是评价，不是营销，它必须非常具体。在当今世界，有针对性是保持原创性的唯一机会。

那么，受达·芬奇诅咒困扰的人应该怎么做呢？我们是否应该抛弃自己的爱好和能力，违背我们探索无限事物的愿望呢？我们应该抑制好奇心吗？我们是否应该把自己局限于一个微小、特定的知识领域里呢？

这些问题的答案是响亮的“当然不要”。

是时候做出选择了

一方面，我们有选择的余地：

- 举步不前——“做容易的事”。
- 忍辱负重——“做别人要你做的事”。
- 因循守旧——“保持不变”。

另一方面，我们有机会：

- 发掘我们的才能、愿望和可能性。
- 规划如何实现这些目标。
- 面对我们自己的抵抗和其他障碍。
- 找到一种方法，让我们复杂的个性在这个偏爱专家的世界中发挥作用，并在这个过程中变得不仅让自己满意，而且能实现自我，实现真正的个性化。

在内心深处，我们渴望与命运抗争。欢迎来战，是时候做出选择了！

三
生命、宇宙和一切的答案

福克和龙奇威尔是跨维度的生物，它们在750万年后再次访问迪普·索特。迪普·索特是有史以来最强大的超级计算机，它用750万年计算生命、宇宙和一切的答案，最后得出了结论。计算结束后，一群人举行了庆祝仪式。

迪普·索特：好吧，终极问题的答案……

（人群在期待中欢呼）

迪普·索特：关于生命、宇宙和一切的答案……是……

（欢呼声达到高潮）

迪普·索特：42！

（人群突然鸦雀无声，然后有人尖叫起来：42？）

迪普·索特：是的，我彻底检查过了……就是42。当然，要知道真正的问题是什么，答案会更简单。

龙奇威尔：但这就是那个问题！终极问题！

迪普·索特：这不是一个问题。只有知道真正的问题，你才能明白答案的意思。

《银河系漫游指南》（*Hitchhiker's Guide to the Galaxy*）
加斯·詹宁斯（G. Jennings）

我选择以电影《银河系漫游指南》中的对话开启这一章，是因为它以想象力和幽默感回答了有史以来最宏大的问题："生命的意义是什么？"

生命的意义是什么

当然，"42"是一个毫无意义的答案，但那是因为这个问题也毫无意义。

请允许我用一个先验性的命题所涵盖的逻辑来考虑这个问题。关于生命意义的问题可以分解成三个简单的问题：

第一，我们来自何方？

第二，我们死后会发生什么？

第三，个体在生死之间存在的原因或意义是什么？

第一个问题和第二个问题相对比较容易回答。

第一个问题的答案是"超新星"：它是形成于恒星核心的复杂元素，最终被抛出核心，形成一个适合生物发生和进化的M型行星。第二个问题的答案是"无处可去"，走到尽头即为结束。

第三个问题的答案没有那么简单。这个问题与来世无关，只在于今生。

达尔文对这个问题的回答是："生命的意义在于进化。"我认为，成为另一个连接古猿和跨人类物种的纽带这个前景听起来不是很令人兴奋，也不是很"个性化"。

有人认为生命的意义是无限、永恒，但为什么会是这样的呢？我读过一篇关于思维训练的文章，试图通过文章去理解无限和永恒的概念，具体内容是这样的：

> 想象一个地球大小的钢球，每万亿年会有一只苍蝇用它的一只翅膀碰一下这个球。当苍蝇翅膀的摩擦力把球磨光的时候，无限甚至还没有开始。

无论多大的数字与无穷大相比都显得无穷小。既然我们不能从不可理解的事物中推导出它的含义，那么就没有任何含义可以从无限的存在中推导出来。我认为永恒不可能是生命的答案，因为永恒的生命没有意义。追求永恒的话，我们的所有行为都将失去意义和相关性。在这里几千年，在那里几千亿年……一个永恒的存在要么注定永久改变（失去个性、人格和选择，完全变成别的东西），要么注定永远重复：不可避免地成为自身的复制品。

我们的大脑无法理解无限这个概念，也无法理解虚无、纯粹的能量

和其他新时期里那些相当模糊的概念。永远以某种不确定的能量的形式存在，这听起来并不会让人觉得舒服，这样的阐释并不能解决我们在此时此刻寻找意义的问题。如果说有什么区别的话，那就是有限性是意义的赋予者。

“寻求和平”“提升我们的良知”“为他人的福祉做出贡献”……这些答案对我不起作用。我想知道我生命的意义，想知道我今生的意义。

否认对生命意义的追寻，只会让事情变得更糟

这不是古希腊式犬儒主义者的回答，而是愤世嫉俗者的回答，他们不信任别人，对整个人类和生活缺乏信心。他们说，“生活毫无意义，你最终会死去”，这是在用一种粗鲁的方式说“这个问题太深刻、太复杂，无法理解”。

不是这样的。我理解这个问题，也许答案很深刻，但问题本身相当简单。

我们可以否认这个问题的存在：

- 生活毫无意义。
- 生命或人类的存在没有真正的意义或目的，因为它是自然界随机发生的现象，所以它没有意欲达到的目的。
- 生命没有意义，但人类可以赋予它意义或目的，以证明我们的存在是正确的，或更容易熬下去。
- 一个人不必一定要了解并理解生命的意义，没有为什么。
- 不要去想它。如果你寻找生命的意义，你将无法活下去。生命的意义就是忘记对生命意义的追寻。

是的，我们可以把头藏进洞里，忽略或否认这个问题。但这样做未必行得通。即使可行，也会让事情变得更糟。

此外，否认这个问题还会使我们失去一个理智解决它的机会：

> 对意义的追求可能会引起内心的紧张，而不是内心的平衡。然而，这种紧张才是心理健康不可或缺的先决条件。

库尔特·哥德尔是20世纪伟大的逻辑学家和数学家之一，他逃离故乡奥地利，躲避在欧洲不断扩张的纳粹政权。哥德尔以自己的名字命名了

一条定理，也称“不完备性定理”，该定理提出：有些真理不能在最初提出命题的理论框架中被证明。

这个定理当然是为了用在形式逻辑的领域里，不应该轻易断章取义地把它与生命的意义联系起来。然而有趣的是，另一位与哥德尔同时代的奥地利人——哲学家路德维希·维特根斯坦认为，关于生命意义的问题，在语言这一逻辑范畴内无法解决，即毫无意义。维特根斯坦在他的《哲学评论》（*Philosophical Remarks*）中提出：

> 问题的意义在于回答问题的方法。告诉我你的寻找方式，我会告诉你，你在寻找的是什么。

所以你看，我们对生命意义的问题可以给出答案，但不是用语言。为了有效地给出答案，这个问题需要借助语言之外的一个领域来理解。这个领域就是行动，这是“生命”的另一个同义词。

这就好比问国际象棋大师“最好的棋步是什么”，然后欣赏他脸上困惑的表情。当然，这样的棋并不存在。人类的生存也是如此，但我们仍然在不断地问这个问题。人们最多只能给出工程师们最常用的回答：“嗯，这要视情况而定。”这不是错误答案。范围决定了我们试图给出的答案。不完备性定理也适用于此：关于这个问题我们可以谈论很长时间，但我们说的都不能解决这个问题。语言是说不出来的，因为问题的核心不是象征性或虚构的，而是真实的。

换个问题，你现在的所作所为对你有什么意义？

符号“5＋7＝12”之所以有意义，是因为它们代表了某种东西。它们是抽象的，等式中的数字可以代表帽子、蚂蚁、汽车，或者你所说的任何东西。5个星系加7个星系等于12个星系。不可思议的是，纸上的墨水痕迹可以帮助我们“操纵”天文维度的物体，不是吗？简单中蕴含着表现的力量。

“含义”是“代表”的同义词。出于经济、简化、实用或交流的原因，我们用一些东西来代表另一些东西，比如用符号或标志来代表物品、想法、数据、概念。当你说“我的生活”时，你指的不是一件事，而是一个过程——你的生存过程。这就是“我的生活”这几个字所表达的隐喻。但你的真实生活不能代表任何东西。相反，它呈现了一些东西——它自己。

想想“树”这个字，当你读到它的时候，脑海中会浮现出一棵树的形象——具体的某一棵树。树这个字有象征性（能指），你脑海中形成的图像是虚构的（所指），而当你向窗外看时看到的树（树本身，而不是视网膜中关于树的图像）是真实的。

生命就像真实的树。不是“生命”这个词，也不是你读到“生活”这个词时你的理解，不是你对你的生活的理解，而是你真实的生活。它就是

它，它不象征任何东西。因此，它本身没有意义。

这是不是意味着生活毫无意义呢？

这得视情况而定。

维克多·弗兰克尔是一位神经学家和精神病学家，同时也是大屠杀的幸存者。弗兰克尔是意义治疗学的创始人——意义治疗学是一种存在主义分析形式，也是人本主义心理学家的一个重要灵感来源。他的畅销书《活出生命的意义》记录了他在集中营的经历，并描写了他在各种生存条件下寻找生命意义的心理治疗方法。在美国国会图书馆进行的一项调查中，这本书被评为美国有史以来最具影响力的十本书之一。书中有这样一段话：

> 人类对生命意义的追求是其生存的主要动机，而不是受本能驱动的“次级合理化”。这一意义独特而具体，因为它必须而且只由一个人独自实现。只有这样，它所达到的意义境界才能让自己的意愿得到满足。

如果说“生命的意义是什么”这个问题没有真正的意义，那么我们就离提出一个正确的问题更近了一步，这个问题是：“我现在的所作所为对我以及我所关心的人有什么意义？”

同样，言语不足以给出回答。

行动，对自己的生活负责

关于生命意义的问题不应成为一个问题，而应是一个答案，只能在超越语言的领域中表达：行动。

我们认为自己是提出问题的人，但实际上我们是这些问题的解答者。我们必须对生活负责，对自己的生活负责。

对自己的生活负责

- 不完美、有局限性和有限性对生命意义而言至关重要。完美和无限性没有任何界限，因此作为意义的定义是无效的，因为赋予意义就是对某物的区分、限制和指导。
- 矛盾的是，挫折和不满正是寻求意义的触发因素。
- 生命的意义作为一个问题，本身毫无意义。生活也许是一派胡言，但如果我们不能忍受这些胡言乱语，并不去试着理解它，我们就永远活不下去。

关于生命意义的答案可以有以下几种形式：

- 经历某些事（善良、美丽、真实）或找到某个人（爱上另一个人）。
- 对待不可避免的痛苦时我们的态度。当面对无望的局面时，我们有机会将个人悲剧转变为胜利：我们面临着改变自己的挑战。
- 创作一件作品或做一件事。

本书采取的是“创作一件作品或做一件事”。注意看上面的动词，“经历”“面对”“创作”。显而易见，行动是重点。

受达·芬奇诅咒困扰的人具有多方面的潜力，但这是短期的、有待完善的。谁在乎你是否会成为一名出色的医生或伟大的小说家？毕竟，如果你本可以成为什么，但你没有，这说明你可能没发挥你的潜力。但是，一旦你写完了一部小说、拿到了文凭或者做了小生意，你的潜力就会变成现实。用弗兰克尔的话来说，你的潜力完全发挥出来了，它永远属于你。

这就是生活的答案：不要在生活中寻找意义，而是给生活赋予意义。

现在，宇宙和万物的答案都变得很明了了。

答案是“42”。

四

被诅咒的迹象：回避、反复无常、受阻碍

尼奥是那个被认为能在机器起义中拯救人类的人。尼奥在被史密斯探员殴打之后，脸朝下躺在大街上。史密斯探员是一个人造的、有知觉的邪恶的混合体。尼奥做出了超人的努力，踉跄着站了起来。

史密斯：为什么？你为什么要这么做？为什么起来？为什么要继续战斗？你相信你在为某件事而战，那你能告诉我那是什么吗？它是自由，是真理，还是和平？这都是幻觉，你赢不了的，继续战斗是没有意义的！为什么你要坚持？

尼奥：因为我选择继续战斗。

《黑客帝国：矩阵革命》（*The Matrix-Revolutions*）
安迪·沃卓斯基和拉娜·沃卓斯基（A. and L. Wachowski）

当事情变得艰难时，艰难会继续，但我们不会。

当事情进展顺利时，受达·芬奇诅咒困扰的我们只会调头去寻找其他东西。

我们经历了一波又一波的热情高涨，但无法继续跨越最初的障碍，我们离在某一领域做得如鱼得水还差得远。对于想要去做的事情，我们总是会改变主意。当一项活动变得太难挑战时（这标志着我们即将超越初级水平），我们会感到无聊并选择放弃。

达·芬奇本人就是反复无常的典型。达·芬奇传记的第一位写作者乔治·瓦萨里（Giorgio Vasari）在一篇题为《伟大的莱昂纳多：一个无与伦比的业余爱好者》（*The Great Leonardo: A Dilettante Without Peer*）的文章中这样评价达·芬奇：

> 他对自己的作品谈得比他所完成的多。很多事情都没做完，尚未完成几乎是他所有计划的宿命。《最后的晚餐》尚未完成，经过4年的创作，《蒙娜丽莎》尚未完成；对于阿努齐亚塔的修道士来说，他甚至都没开始画祭坛的装饰画。

就连教皇利奥十世在谈及与达·芬奇在罗马共度3年时光时也说道：

> 这个人永远不会完成任何事，因为他在开始做之前就在考虑结束。

500年后，我们仍然在谈论的这个永远不会完成任何事情的人是人类已知的伟大的创造者之一，这也许是一种安慰。

我认为，即使受达·芬奇诅咒困扰的人没有完成任何事，我们也不会空手而归。那些在几周、几天，甚至几个小时后就放弃了新爱好的人确实取得过一些成就：我们在这个过程的初期就得到了要寻找的东西，然后就失去了兴趣。在那一刻什么东西得到了满足呢？在我们想要离开的那一刻之前，我们得到了什么呢？

你是否会在以下的一个或多个选项中认出自己：

- 感受发现的喜悦。在各个活动之间快速转换的人只是满足了短暂的好奇心。我们生活在迷恋中，我们第一次听到中提琴的声音就为之着迷；关于大爆炸的一些惊人的事实让我们觉得自己生来就是为了揭开宇宙的奥秘。然而，在最初的奥秘破解之后，新事物的吸引力也随之减弱。我们开始重新考虑代价问题，担心我们可能会失去机会去做更好的事情。
- 美化我们的个性。我们收集经验的徽章，向别人夸耀“我会烹饪”“我会空手道”“我是一个吉他手”或其他诸如此类的活动。我们只坚持到入门阶段，这在某种

程度上可以美化我们的“万事通简历”。

- 验证自己的才能。我发现了一个有趣的公式：现代艺术＝“呸，我能做！”＋“是的，但你没做”。也许我们只是想达到这样一个点，在这个点上证明自己做得到，就像探索自己的极限一样。这就像在说：“看到了吗？我可以成为一个伟大的弓箭手！”然后转头就开始寻找下一项挑战，以确认个人潜力的广度。

- 避免精力投资。也许我们过早地放弃爱好和事业只是一种策略，是为了避免在真正掌握它们之前，在某一次努力中做出牺牲。

- 害怕与他人竞争。在体育运动或其他领域，提高技能的一个好方法是与比我们稍强的人对抗，但有些人就是不想被打败。

- 拒绝掌握知识所需的付出。学习一门新的学科或进入一个新的专业需要敬业精神：参加常规课程、定期练习、学习……不认真是让我们来去自由的一种方式。

- 成为他人评价的对象。也许我们对反馈太敏感，把自己看得太重。也许我们还没有意识到这样一个基本事实：我们必须从学生做起，而不是从大师做起——又一个自负的标志挡住了我们的去路。

- 作秀。要想在某件事上出类拔萃，可能需要几年的时间，而我们认为获得一种化妆品般的“灵气”就足够了。“我正沉迷于13世纪和16世纪的日本文化，非常有趣”，这是一个典型的开场白，可以用在约会对象身上。这个开场白有时会管用，但也有聪明人能看穿我们的伪饰。

- 被理论和实践所阻挡。我们中的有些人对事物的逻辑、理论和哲学基础着迷，但当必须把它们与实践相结合时，我们就失去了兴趣，反之亦然。我们是实干家，一旦为了保持先进性而不得不更深入地钻研理论时，我们就会对某些东西失去兴趣。

18岁时，我对古典音乐产生了浓厚的兴趣，开始学习小提琴，这是一种需要投入大量精力和经常练习的乐器，更不用说先要学习如何读懂乐谱了。几个月后，我退学了，只是偶尔在房间里胡乱摆弄。又过了一个月，我去学了空手道，掌握音乐理论所需的付出把我吓跑了。

不知道自己想要什么，但知道自己不要什么

也许我们只是不知道自己想要什么。我们可能认为自己是在寻找幸福，但也许我们根本不是在寻找幸福。当代文化批评家齐泽克说：

> 幸福对我来说更像是一种妥协。人们并不是真的想要或渴望幸福，我认为这是一件好事。举例来说，当你处于一种创造性的努力中，驱使你的是一种奇妙的狂热，“哦，天呐，我喜欢上了某个东西”。幸福不会进入你的内心：你已经准备好受苦了。幸福对我来说属于一个不道德的范畴。

过于适应社会期望我们扮演的角色

也许我们过于适应或试图适应社会期望我们扮演的角色了，对女性来说尤其如此。

当我们在聚会上遇到陌生人时，我们会试着快速勾勒出眼前人的印象。对男性来说，我们认为最能决定他们个性的因素是职业。“你是干什么的？”是个合格的问题。但对女性来说，如果只能问一个问题，我们会认为她的家庭状况更能说明问题。一个女性是否结婚，是否有孩子，是否离婚，是否为同性恋……这就是我们用来描述一个人的依据。

正如作家阿兰·德·波顿（Alain de Botton）所说，这种态度有点势利，因为我们只撷取了一个人生活中的一小部分，并以此为基础形成对这个人的完整认识。

人们期望男性事业成功，期望女性以家庭为中心，而男性没有孩子不需要解释原因。我们跳进了一个陷阱。就像有人在地上用粉笔画出一个身体轮廓，我们就这样走过去，躺进里面，接受社会或自己预先设定的形状。

从这个意义上说，现在的情况比三四十年前要好。但我们仍然会通过一个人对传统社会角色的适应度来定义他，对自己也是这样。

墙的另一边是什么？迫使你做出改变的6大动机

以下是可能迫使你做出改变的6大动机：

> 1．提高工作满意度。与更多的人接触或单干，或者把室内工作换成户外工作，反之亦然。糟糕的老板，糟糕的日程安排，糟糕的公司……简而言之：把糟糕的工作一天天变得更好。
>
> 2．得到认可或社会地位。你想得到什么样的认可？羡慕、尊重、高智商、体力好、受欢迎？自相矛盾的是，一个有成就感的人会把更积极的形象传递给外

界，因为他很少花精力来展示自己的外貌——在社交网络上展示自己的财产、头衔和度假照片，而他真正的个性却可以通过幽默、创造力和自我表达而闪耀。作为社会性动物，我们不仅需要银行货币，也需要社会货币。我们需要被同事、老板、朋友和爱人接受……这自然又合理，除非我们变得过于依赖这些才会发生相反的情况：失去我们拼命寻找的认同感。我们只是想交朋友吗？只是想遇见浪漫的伴侣吗？对于走在一条明确的道路上的人来说，认同感是自然发生的，而不是“乞求”得来的。

3．留下遗产。我们的内心会问：“如果我们能够在世上留下自己的印记，为什么还要任由雁过无痕呢？”

4．帮助他人。也许那“留在世上的印记”没有通过交响乐或其他华丽和雄心勃勃的方式表达出来，也许它意味着其他人得到了我们的爱、帮助和希望，这其实都是在充分利用我们的天赋来分享这种人情味。

5．追求幸福和意义。我们不想也不能从一个周末直接跳到另一个周末，不想从一个假期跳到另一个假期，也不想从购物中寻求一种暂时的成就感。在这一点上，可供选择的办法可以被简化为“改变和受苦”或“不改变和受更多苦”。

6．为了钱。你想要的是钱吗？当然这也不是什么坏事。金钱买不到幸福，却是缓解紧张状况的良药。

尽量弄到你需要的钱，尽可能多地争取时间

数以百计的书告诉我们“你也可以变得富有”“拥有财富”等。科学研究确实证实了金钱和幸福之间的直接关系。但有趣的是，富有与幸福之间并没有直接的关系，即“收入更高”并不一定意味着“更加幸福”。人们的幸福水平与年收入水平的相关性在年收入6万美元之后变成了水平状态。在其他条件不变的情况下，如果你每年挣6万美元而不是3万美元，你很可能会更快乐，但如果你一年挣100万美元而不是6万美元（或五口之家的人均年收入约为1.2万美元），你也不会有更明显的幸福感。

《富爸爸，穷爸爸》《思考致富》……这些书确实很有趣，但梦想成为富翁大多是一厢情愿的想法，根本不是个性化或快乐的必要条件。合理的财富是更现实的目标，可以实现，而且不一定会耗尽所有人（富人和穷人都一样）拥有的最重要的资源：时间。时间是不可再生、稀缺、不可购买的无价资源。

我的建议是：尽量弄到你需要的钱，尽可能多地争取时间。怎么

做？当然是不要把钱和时间花在各种事情上，而是把它们两个集中在最基本的事情上。

摆脱变化无常的唯一方法

荣耀、复仇、名声、认同、财富，当这一切都实现了之后呢？放纵一下：把你的幻想录像放到最后。当你打败所有的敌人，当你开着劳斯莱斯，当你的照片出现在每一本杂志上……实际上会有什么改变吗？

我怀疑，如果我们所做的事情没有满足内心渴望的意义，一切都不会发生根本性改变。

说起来容易做起来难，你要做到三点：一是明智地选择；二是做计划；三是坚持。

最难的部分是第三点：将受达·芬奇诅咒困扰的人恐惧和憎恨的这两个概念付诸实践都需要勇气。这是我们必须在自己身上培养的东西，没有一本书能指导我们做到这一点。

让我们找到一个任务并坚持下去。坚持下去，哪怕只是因为我们选择这样做。

五
阴暗面藏着另一半的你

天行者阿纳金发现帕尔帕廷皇帝是银河共和国陷落背后的元凶。利用阿纳金对绝地委员会的不信任，帕尔帕廷试图把他吸引到原力黑暗面。阿纳金愤怒地点燃了他的光剑。

帕尔帕廷：你要杀了我吗？

阿纳金：我当然想！

帕尔帕廷：我知道你会……我能感觉到你的愤怒……愤怒能让你集中精神！让你变得更强大！

《星球大战3》（*Star Wars-Episode III*）
乔治·卢卡斯（George Lucas）

典型的励志书籍告诉人们，“你是一个美丽的人，一个发光的存在，一个潜力无限的……”但本书不是一本典型的励志读物，我要说一些你不想听的东西。

好了，开始吧。可以肯定的是，你不会喜欢的。

你的一部分你并不了解。这个部分黑暗、肮脏，有时甚至致命。它是如此黑暗、肮脏、致命，你甚至没有注意到它对你的控制。

但这对于受达·芬奇诅咒困扰的人来说却是个好消息。这个黑暗、无意识的部分可能隐藏着需要我们发掘的潜能，以便找到我们的人生使命。

乔哈里视窗：带你进入你的“阴影”部分

本书的其余部分将通过研究我们的激情来帮助我们找到人生使命，所以要搞清楚我们真正谈论的是谁的激情，这很重要。如果我们的性格中有些部分是自己不知道的，那么不可避免的是，我们通过否认忽略了自己的分析。

你可能对下一页的图5-1很熟悉，这个图叫“乔哈里视窗”。它根据我们和其他人对自己的了解，显示了我们性格中不同方面的相对“大小”。

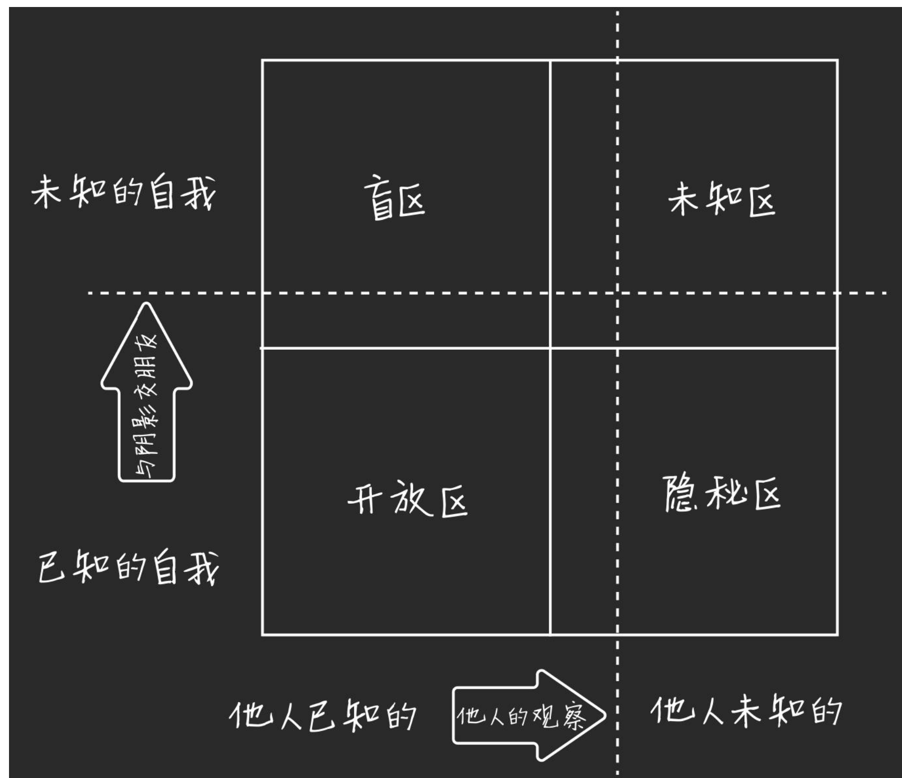


图5-1　乔哈里视窗

我想要讨论图中用竖直的箭头表示的“自知”部分：箭头把已知的自我和未知的自我分隔开来的那条线推得更远了，通过一个我们称为“与阴影交朋友”的过程来缩小未知的区域。当进一步了解自己的时候，我们有可能把它变成“开放区”的一部分，或者把它放到我们的“隐秘区”，以确保别人看不到。

本章将聚焦于未知区，它包括我们忽视的所有关于自己的一切，而我们忽视的其他东西可以继续视而不见！

“阴影”是荣格的主要原型之一，是人类最基本的概念和经验的本能、普遍、象征性的表达。阴影包含了我们通过否认而拒绝的一切。我们否认的东西并不一定是邪恶的，但我们在生活中给它们贴上了负面、可耻、不恰当的标签。它们是消极的，因为受到压抑，所以也是原生的。压抑无法削弱它们的力量，但会让它们变得让人意识不到，也不受控制，还总是与我们所声称的理想和一厢情愿的努力唱反调。个人的阴影也与大众的阴影相关，表现为我们所处的社会中被忽视和被压制的价值观的总和。

与阴影交锋，即面对我们否认的一部分自我在个性化的过程中起着主要作用，个性化意味着将一个支离破碎、相互冲突的自我整合成一个功能齐全、稳定的整体。

亚伯拉罕·马斯洛把个性化（荣格的一个术语）称为“自我实现”：

> 自我实现的愿望，就是个人实现其潜能的倾向。这种倾向可以表述为愿望，变成那个越来越想成为的人，成就自己能成就的一切。

既然个性化是我们一生都要面对的任务，尤其是在下半辈子，那么只有解决无意识冲突才能让我们成为自己。

阴影的作用至关重要。如果我们不把自己的阴暗面展现出来，我们可能永远无法与世界相连。为了控制黑暗特质，我们必须完成一个循环：否认、投射、理解和融合。

如果阴影部分是未知的，我们应该怎样面对它

但如果阴影部分是未知的，我们该怎样面对它呢？接下来就让我们揭开它的面纱。

阴影会以有趣的方式表现出来：

- 出现在我们的梦中。阴影以特定角色的形式出现在我们的梦中。怪物、敌人、被鄙视的或邪恶的角色，通常与做梦者同一性别。因为它代表着我们遥远、原始和不分青红皂白的一面，它可能具有一些黑暗的特征，比如穿着黑色衣服或蒙面。事实上，我们梦中的每一个角色都是不为人知的自己，因为梦是我们心灵的表征。
- 投射到其他人身上。每个人身上都有阴影，阴影在我们清醒的生活中表现得越少，它就越黑越浓。通常否认阴影的方法（矛盾的是，这也是暴露阴影的方法）是把阴影投射到其他人身上，而我们越否认自己身上的黑暗特质，就越会把它们投射出去。阴影的投射是一种防御机制。没错，有时候别人搞砸了，我们会对其感到愤怒和失望。但是在多数情况下，我们在别人身上看到的负面情绪只不过是我们在否定自己身上的负面情绪。因为看到自己身上的负面情绪很痛苦，于是那种黑暗就从我们身上投射出去，笼罩在其他人身上。但黑暗的源头是我们，否认我们投射出黑暗这一事实是双重否定。相反，我们可以保持警觉，一旦察觉到自己对其他人（尤其是与你同性别的人）感到憎恨、愤怒或其他形式的蔑视，就需要试着去理解让我们同样感到烦恼的事是如何出现在彼此身上的。

恐惧和愤怒的真正原因往往与本人的吸引力有关——这种情况会给自己和他人的关系带来风险并产生压力。因此，这种对自己的否定只能出现在其他地方。在哪里呢？在外面，在别人身上。

承认这些压抑因素的存在是走向个性化最重要的一步。通过与阴影交朋友，可以弄清楚把我们分成两部分的过程：一部分是我们认为的自己，一部分是我们否认的自己。

看到没？我说过你不会喜欢的。

阴影的压抑本质是社会强加的

阴影的压抑本质是社会强加的：

- 伪哲学。自我接纳、新世纪和其他一些流行的运动欺骗我们，使我们以为自己是“光之所在”，因此否认有光的地方必然存在阴影。
- 精神启蒙。由一个行业带头，编造一个故事让我们相信自己应该与宇宙和其他宏伟的事物合而为一，否则就毫无意义。

我试过冥想，效果很好，但我不觉得自己与万物是一体。我想让自己与众不同，想了解自己和这个世界。

面具：掩盖你的真实本性，展示规训后的你

其他人看到的我们只是一个面具，用于向世界展示自己、给人留下印象，同时还掩盖了我们的真实本性。其他人看到的那个“人”实际上只是一个面具，“面具”一词来自拉丁语per sonare，是“发出声音”的意思，它在古代有面具的功能，演员用它既能增加声音的共鸣，又可以扮演某种角色。

这个人是我们称为“我”的那个人的一个删减版。但这还不止于此：我们所说的“我”是真实的我的删减版，它包含了压抑和被遗忘的自我，包括被否认的性冲动、敌意、攻击性，以及其他在我们心理发展时造成麻烦和难以控制的冲动。

为什么说梦境是相反的

我们的无意识里还包含了“阿尼玛”或“阿尼姆斯”[(1)]，一种代表了男性意识组成里的女性一面和女性意识组成里的男性一面的原型。

我们并不是百分之百的男性或女性，也就是说，通常归于某一性别的特征也会表现在另一性别身上。男人可以是直觉、有洞察力、细心、体贴、有爱心和温柔的——所有这些特征在生物学层面都与催产素有关，催产素是荷尔蒙，常见于女性体内。女性可以是强壮、果断、对抗、防御和冲动的——这些特质与睾丸激素有关，睾丸激素主要存在于男性体内。但在社会生活中，通过预期社会角色的强化，会让我们压抑那些对立的性别特征，不表现出来。出于这个原因，我们的“异性自我”就会以无意识的方式出现，比如出现在梦中。

在梦中，对立性别的一面通常是一个与做梦者性别相反的人物，他会帮助或引导我们克服梦中的困境。

阿尼玛或阿尼姆斯的形象也是神话故事中不可分割的一部分，主要通过艺术和文化的形式来表现。

和所有原型一样，阿尼玛或阿尼姆斯有积极的一面，也有消极的一面。梦是一种补偿，是一种基于截然对立的机制：它们指示的是我们在清醒时所缺少的东西。如果我们睡觉时感到饿了或渴了，我们就会梦见吃或喝；如果我们在现实生活中回避了一些冲突，冲突就会在梦中试图引起我们的注意。例如，冲突会表现为一个追逐我们的怪物，以此告诉我们“不要再躲避我，直面我”。

阴影经常出现在梦中，而在清醒的时候，阴影通过投射到他者身上来展现其最具体和最“邪恶”的形式。

阴影投射到他者身上的表现：

- 投射到其他个体身上。

  “我讨厌帕丽斯·希尔顿，她既愚蠢又肤浅。”憎恨帕丽斯·希尔顿肯定是一种聪明而深刻的态度，对吧？

  “我的邻居总是在观察我在做什么”。你怎么知道他们一直在看着你？也许是因为你一直在看着他们，这就是真正的原因。

- 投射到超自然的实体上。例如，当悲剧降临，我们倾向于把它归因于某种未知的、更崇高的原因，从而找到安慰。这样我们就可以把悲伤和愤怒从自己身上剥离，这种方式否定了那些正常的人类情感。

- 投射到某一个群体上。“我讨厌那些愚蠢的__”，例如“肥胖、懒惰的人”等。

- 从我们作为一个群体（我们的公司、足球队、国

家）的一部分，投射到某个人身上——通常是另一个集体里曝光率很高的人，例如总统等。

群体的阴影是一个复杂的问题，产生于特定的社会变革和历史环境中——讨论这个问题需要一个清晰完整的辩证框架。我并不是假装要围绕这个主题写一篇社会学论文，只是建议强化对阴影在我们身上显现这一情况的认识。无论以何种方式投射阴影，我们都有机会体验到自我意识由此得到提升。我们要做的就是观察自己并了解我们所鄙视的，找出出现在别人身上的东西如何存在于自身之上。注意那些你所鄙视的人，然后看看你把哪些特征归因于他们，而你会害怕在自己身上发现这些特征，你又是如何表现出这一特征的。它可能不会以明显的方式出现在你身上，而是以一种隐藏的（象征性的、秘密的、无意识的）方式体现。即使你带着憎恨把它投射到远离自己的地方，它依然会隐藏在你身上的某个地方。

否认我们所具有的那些特征，那些被我们憎恨的、出现在其他人身上的特征，就等于失去机会，去发现隐藏于我们身上的潜力，因为只有穿过阴影我们才能进入未知区。

发现自我的两个要点

想要发现真实自我的人必须做到：

- 使所有已知的认同相对化。信仰、球队、国家、姓氏……所有这些都不应该理解为必要的，而应该是间接的。它们不是个人的独立选择，只不过它们看起来像而已。金钱或秃顶也不过是遗传下来的而已。
- 不要认同阴影的存在，但要接受我们自己的那部分原始、被压抑、“被放逐到黑暗中”的阴影的存在。阴影不是全部，仅是属于我们的一部分，这一点我们必须承认。

我相信抛开身份归属感也能省点力气，不必把人设（面具）固定在一个地方。不盲目的归属将让我们获得喘息的机会，暂时退出这个世界，得以把视线从世俗的屏幕上移开一段时间。

然而，总会有阴影存在。我们无法整合整个未知区域，也不应该试图这样做，但窥视我们的黑暗面是个性化成功的关键。

一些其他想法：

- 认同你所鄙视的个人或群体。我指的是那些毫无理由却让我们心烦意乱的人或群体，是那些你想要在他们可恶的脸上打一拳的人，那些你想要与其争论棒球棒的哪一端较细的人。如果你投入情绪，这无疑是一种无意识投射的迹象。问问自己：你和他们有什么相似之处？记住：如果你的回答是“我和他们在任何方面都不一样”，那么你就输了。

- 接受好心人的反馈。朋友、家人，甚至治疗师都可能会告诉我们一些我们拥有却不愿接受的特质。那些我们最抗拒的人，那些让我们心烦的人，或者说“不，不，不”的人，可能恰恰会触动你敏感的神经。然而，一旦我们接受了以某种特定的、无意识的方法拥有这种特质的可能性，我们就可以用新的眼光看待它，并试图解读它的意义。

- 关注你的梦想和幻想。它们在哪里游荡？集中在哪个方面？金钱、权力、性、暴力、仇恨、欲望、嫉妒、财富，是什么困在脑袋里吸引你的注意力呢？

- 抵制，身份认同。迷恋一个人（比如名人）可能表明我们在他们身上投射了一些自己认为积极的品质，一种潜意识的品质，它是存在于我们体内的一种原始、潜在的状态。需要注意的是，我说的是对某人的迷恋，而不是普通的仰慕。

- 幽默。弗洛伊德把我们的幽默与心理的某一特点联系了起来：我们喜欢的笑话，尤其是我们开的玩笑能说明问题。我们应该审视笑话，笑话不是蓄意而为的，它们基本上是自发的，源于心理联想，因此它们是我们潜意识的一种表现。

- 行为失检。当我们以不寻常的方式行事（咄咄逼人、贬损、讽刺），却没有明确的理由时，就是一个意识到阴影在控制我们的行为的机会。

- 口误。越尴尬，越性感。嗯，我是说更有趣。

揭开阴影时，我们不能启用“纠正”模式，这一点很重要。我们不应该设想消除消极的东西，那样只会把它们压抑得更深。

请允许我用心理学术语重复一下阴影的定义：它是未知区域里被压抑的内容，代表不被我们承认的人格特征。这些潜能在寻找一种闪现的方式，不要将其与荣格所说的“精神情结”混淆，这些未知区的内容不应该被带到已知区的自我面前，两者也不应该相互联系。认同这些代表着群体无意识的宏伟结构的情结，可能导致反社会的冲动或精神病。整合阴影会让你的个性更加光彩照人，而整合精神情结会产生幻觉。我不是心理学家，不敢试图在这些方面下定论；如果你不确定自己在处理的是未知区域的哪一部分，你可以寻求一些专业建议。认同（而不是整合）阴影是有风险的：你会变成一个反社会者。阴影是你的一部分，但它不是你。

靠近阴影时要心存敬畏，保持友善。如果一个人想要了解自己到底是谁这一伟大奥秘，他就必须研究这个奥秘的全部，而不仅仅是面对已知区域里那些关于自我的、教条又狭隘的观点。

要记住，你才是自己的主人。

六
个性化：生存还是毁灭

学员詹姆斯·柯克靠作弊通过了一项无法获胜的模拟战斗测试。在星际舰队学院的正式听证会上，指挥官斯波克对其进行了询问。

斯波克：学员柯克，你设法激活了一个子程序，从而改变了测试的条件，是吗？

柯克：让我来问你一些我们都知道答案的问题。测试本身不也是作弊吗？我们根本无法取胜。

斯波克：你的论点排除了取胜无望预案的可能性。

柯克：我不相信取胜无望预案。

斯波克：那你不仅违反了规则，也没有理解主要教训。

柯克：请告诉我。

斯波克：你们所有人都应该知道，船长不能假死。

柯克：我是所有人中……

斯波克：你父亲乔治·柯克中尉在战役中被杀之前被任命为舰队总司令，不是吗？

柯克：我觉得我在测试中取胜这个事实让你不高兴了。

斯波克：你根本没能领会测试的目的。

柯克：那请您再告诉我一次。

斯波克：目的是体验恐惧，体验面对死亡的恐惧。你要接受它，并保持对自己和船员的控制。每个星际舰队舰长都具有这样的品质才符合我们的期望。

《星际迷航》（*Star Trek*）
艾布拉姆斯（J. J. Abrams）

前面章节中讨论的主题与所谓的“中年危机”密切相关。

这里所说的“中年”并不一定是指40岁或任何其他特定的年龄段，而是指一个人生命中的某个转折点，感觉像是迫切需要改变或直面死亡的状况，迫使我们需要正视自己的存在。

令人好奇的是，这样的遭遇通常发生在某个固定时刻。在这个时刻，我们的自我（小我）达到了整合和自主的临界点。正如美国哲学家肯·威尔伯（Ken Wilber）所说，处在这个阶段的人会感到幸福而充实，毕竟自我在这个阶段处于完整而自主的状态。但更多的时候，这个自我非常不快乐。它是有主见的，也是痛苦的：

> 有限的自我即将消亡，魔法救不了它，神仙救不了它，理性的科学也救不了它，这一残酷事实越来越真实。人们的世界平平无奇，再也没有什么经历能让人感觉良好，也没有什么东西能让人感到满足。没有什么东西值得追求，不是因为你没有得到过，而是因为即使你拥有、尝遍了所有的滋味，最终还是一无所有。
>
> 在决胜的时刻，世界却陷入了平静。我能为谁高唱欢呼和赞美之歌？我为什么要尝试？所有一切都将化为灰烬，我该何去何从？

对于这个难题，威尔伯提出的解决方案是：将“个人”抛在脑后，踏入“超越个人”的状态。我觉得这种以意识为导向的愿景很有道理，但我想从一个没有那么神秘的角度来分析这种“改变的需要”。

我认为我们正处于危机之中，危机要求我们踏上个性化的道路。

什么是个性化？写了100多部小说的作家克里斯托弗·莫利（Christopher Morley）说：“成功只有一种，那就是能够以自己喜欢的方式度过一生。”我认为没有哪个定义比这个更好了。

对于受达·芬奇诅咒困扰的人来说，个性化的过程特别具有挑战性：我们喜欢这么多东西却无法选择一条真正的道路……我们应该如何实现个性化，找到自己？我们应该选择什么，又该放弃什么？

成功的个性化过程的特征：

- 它必须属于我们自己。它要求我们承担失误带来的风险，而不是简单地模仿别人。很多人认为他们在生活中没取得成功是因为成功的标准是由别人定的，而他们达不到那个标准。
- 这是一个过程，而不是突发改变。没有人会在一天早上醒来说：“从现在起，我是有个性的！”它很少会以突然开悟的形式呈现出来，更多的情况下，个性化

是一个逐渐发展的过程。

- 这是一个艰难的过程。荣格的观点是："你不想奋斗？那就不要寻求个性化，因为你得处理更多甚至全部的问题。"
- 它发生在这个世界上。它不仅是我们在头脑中体验到的某种涅槃，还需要与现实（一个充满规则、未知变数和其他人的地方）相结合。
- 这不仅可能发生，也很自然。个性化不是一个治疗过程——也许治疗会有帮助，但它首先是一个自然发生的过程。

个性化是发展一个完整和健康的自我意识的过程。换句话说，就是要成为一个独立的人。实现个性化需要整合我们的阴影，同时不太把自己的面具当回事儿。

关键：耐力

简而言之，个性化就是成熟，就是长大成人。对一个心理成熟的人来说，其中一个考验就是处理模棱两可的问题的能力，黑白分明的立场是对现实的一种不完整的看法。对一方或另一方的支持，能迅速缓解不稳定性造成的紧张感；相反，心理成熟的人可以忍耐因对立而产生的紧张感，从而允许潜在的复杂性浮出水面。

一个心理成熟的人可以平静地等待，不偏袒任何一方，直到其对主题的理解超越肤浅的表象。个性化在开放的可能范围之内可以更好地形成，而不是坚持那种习以为常的个人立场。

第一步和初期效果

作为一个开放的心理成熟过程，个性化意味着我们对自己的认识会更加清晰。它始于基本和普遍，归于具体。

首先，我们是活生生的；其次，我们是人类；再次，我们有性别（生理上的性别，但更重要的是心理上自我认同的性别）。开展个性化行动后的第一个效果是：扎根于所有基本领域而感觉更好。我们会感到更有活力，更有人性，更加男性化或女性化，更清醒。

首先要在那些基本的事情中找到自己，然后在更复杂的问题上争取，这些问题会随着时间的推移而演变。

那些你做不到、不赞成或反对的事情（暂时不能或永远不能），也

会以一种有趣的方式表现出你的个性。所有这些决定（“赞成”“反对”和“弃权”）都能说明你的个性化过程的状况。

健康个性化的必要条件：

- 保持身心健康。
- 培养复原力，即从压力和挫折中恢复的能力，在环境允许的情况下冷静、有效地处理问题。
- 以力所能及的方式融入周围环境（社会、家庭等）。
- 使真实的幸福观念内化，该观念由内在的方向感和成就感来定义，而不是外部条件（社会地位、物质财富和第三方认可）来定义。
- 心平气和。不是欣喜若狂，不是兴高采烈，而是心平气和地走在我们选好的道路上。如果不能心平气和，就要找一条新路。

我们拖拽的行李

荣格认为，父母死气沉沉的生活是孩子不得不承受的重大负担。父母未能完成的个性化，会以重复父母的生活方式或与之相反的过度补偿的方式传递给子女。父母生活中的未竟之路将在不知不觉中强加于他人，特别是自己的孩子。

世代家族史可以揭示出那些反复出现的主题。遗传因素固然有作用，但更重要的是一种熟悉的规训在起作用——在训练我们做出某些选择，重复行为，以一种特殊的偏好来看待这个世界，我们也有这种偏好，但它基本由后天习得。我们的出身不同，就会获得不同类型的惰性，我们就不会怀疑自己对现实的感知是习惯使然。

作为孩子，我们有三种与世界打交道的方法：

1．把情感和触觉上的联系或缺乏联系理解为对世界的认知，直接影响我们信任他人和自己的能力。

2．把父母的特殊行为理解为对自己的认知。虽然听起来很奇怪，但父母在生活中的所作所为以及他们如何对待我们，塑造了我们自己。

3．把长辈与世界的斗争理解为世界的现状。我们对

> 世界的看法并非来自我们的经验（我们没有任何经验，我们是孩子），而是来自父母处理具体问题的有限方式。孩子不能说“我爸爸有问题”，而是说“这个世界有问题”。

很多时候，作为成年人，我们并没有做出过选择，而是在根据条件反射做出反应，这些条件反射可以追溯到我们的学习时期和为了自我保护而采取策略的时期。

但在中年危机甚至更早的时候，“自我”需要超越简单的条件反射式反应。它需要的不是一个触发反应，而是一个与其他东西产生共鸣的选择。我们会被那个想要成为的人“戳”到。这不是新时代的诗歌，而是我们生活中的一个重要阶段，一个充满焦虑的阶段。从心理上说，这是一件大事：我们必须“死”而后生。这不是结束，这是一段新的旅程。

如果说在童年时期我们采用的策略是“生存”，那么在青春期我们采用的策略就是“融入”。我们在这段时间开始融入社会，地位和认同感对我们来说变得很重要。得到他人的赞同使我们梦想着获得社会认可的成就。我们想成为首席执行官、演员、了不起的父亲和母亲、摇滚明星、医生。用青春期的英勇无畏替代童年的神奇幻想是一件好事：它鼓励我们在步入成年期时，能够持续追求第三方目标，寻求认同。然而，成年生活比我们想象的要艰难得多：我们迟早会意识到，社会金字塔的顶端没有太多的空间，或者我们会意识到也许自己想去别的地方。

中间通道

正是这种向往中的生活与亲身体验到的生活之间的差异带来了“中间通道”。魔力和英雄主义让位于现实主义：我们会更加脚踏实地地考虑目前的处境和愿景。不同之处在于，这类愿景属于我们自己，而不是旨在获得他人（父母、群体、伴侣等）认可的膨胀的自尊。

中年危机始于我们意识到生活不像自己想象的那样。但我们仍然在尝试，要么用父母的方法（重复他们的生活），要么完全相反，当然这种行为也受到一定条件的限制。

事实上，中年危机也是一个让我们获得自由的机会，这个机会可以弥补父母的不足，而不受榜样的限制，让我们融入社会，通过激发潜能来强化个性。我们正处于进退两难的境地，必须放弃其中之一。

心理学家兼作家詹姆斯·霍利斯（James Hollis）清楚地指出：

> 肉体上的痛苦可能过于引人注意，与此相反的是，被迫处于非本真状态的痛苦也许会被忽略，但它所产生的深度痛苦会让一个人内化为抑郁症患者，外化为暴力倾向，还包括用物质

麻醉自己，或出现身体疾病。

中年危机表现为经济、健康或人际关系问题，失去意义的感觉颠覆了我们的日常生活。我们内心的某些东西在寻求一种调整、一种深刻的改变。中年危机通常由不幸的事件，比如丧亲、金融危机等引发，但本质上是内心的危机，即使表面上看起来一切都很好。

个性化的长期影响

成功个性化的长期效果是获得理想中的幸福，更重要的是，个性化的主要目标是为我们的生活提供意义。

我们应该停止胡思乱想，好好看看这个世界。个性化的过程不会被误认为是自私自利或自我陶醉，情况恰恰相反。个性化是一种大胆的意图：找寻我们的命运并勇敢地走向它。它意味着放弃原有的自我，意味着拥抱一个更大的自我，包括我们的黑暗面。我们在内心放逐了什么？我们在灵魂的地牢里隐藏了什么，渴望被承认吗？是恐惧、愤怒、悲伤，还是被遗忘的梦？虽然很难面对，但认识到它们的存在将为我们提供目标并给予我们控制它们的力量。即使是苦难深重的地方也会产生意义，它指引着一个人走向召唤他投身生活的道路。

存在主义对某事有好处

研究表明，人在临终前最常见的遗憾是：“我希望自己有勇气过一种真正属于自己的生活，而不是别人期望我过的那种生活。”

我们不能欺骗死亡，而生存是残酷的。我同意，但我们应该把绝望抛在身后，培养一种新的存在主义：真正完成某些事。生活并非没有赢家，通过实现普通人的成功，也就是实现个性化，我们也能获胜。

正如荣格所说，死亡无法避免，它只能被超越。愿我们临终前的遗憾少些，而这标志着重要的事情都已处理妥当。

七

成年礼：步入新世界

杰克坐在马桶上，他把无线电话夹在耳朵与肩膀之间，手里翻看着宜家家私购物指南。他旁边还有一堆杂志和几本购物指南。

（画外音：和其他人一样，我已经是宜家家居产品的奴隶了，买东西只靠本能）

杰克：是的，我要订购Erika Pekkari的沙发套。

（画外音，等候宜家售货员的答复：我翻看购物指南是为了搞清楚哪套餐台配得上我）

《搏击俱乐部》（*Fight Club*）
大卫·芬奇（David Fincher）

在完成大学最后一次考试几天后，我在家乡的一个小广场上散步，不知道出于什么原因，我突然停下脚步坐在长凳上，一种深深的悲伤涌上心头。我感到很失落，而不是大学毕业时应有的成就感。我无法释怀，控制不住地落下泪来。

几天后，我才明白那天的感觉：职业生涯的开启意味着之前生活的结束。我的悲伤既源于对学生身份的怀念，也来自对未来将要面对的挑战的恐惧。

这些具有象征性的“死亡”或重生事件是人们生活发生变化的重要阶段。然而，无论从社会角度还是从我们自身出发，大多数人人生中的这些重要过渡期并未得到应有的重视。它们来无影去无踪，并没有在我们的脑海里占据一席之地。

谈到“具有象征性的事件”，我认为它与“真实的”事件同样重要和真实。只有一种事件，其象征性代表着它的内涵，而真实性则体现为其发生的场合，是外在的、社会化的东西，例如婚礼和洗礼等。

我们将在接下来几章阐述一些活动。我们的生活会发生外在变化，这些变化出现在外部，如活动、时间轴和日程表等；而内在变化也会随之发生，它也许能代表我们生命中的转折点。这些转折点不容忽视，应得到下意识的、明确的确认，这就是人生仪式的作用。

这些仪式的步骤、顺序、结构和主题在各种人类文化中都很相似。这些文化在时空中相隔甚远，并非仅靠传统星火相承；它们没有统一的标准，如果将其与计算机进行类比，我们可以说它已经刻在人类的硬件里了。

现代生活中缺失的仪式感

试想一下，在一场非常浪漫的求婚之后，你发现自己和梦寐以求的伴侣订了婚。之后，你们两个自然而然地结了婚，生活在一起。

只是，你有没有觉得其中少了点什么。如果没有婚礼这种仪式，你是不是觉得就像自己根本没有结过婚。

人生中的重大事件必须通过多个维度在人类活动中得以完成：

- 外在秩序：涉及社会、法律、家庭等方面，以下元素分别代表各个领域的话语权：法官、仪式、聚会、家人、朋友和他们扮演的不同角色、蜜月、新娘礼服、正式登记、蛋糕、视频、戒指等。
- 内在秩序：仪式是所有人类维度最基本的活动，它们将人类经历的——实际发生的、象征性的和想象中

的三种规则联系在了一起。仪式和庆祝仪式是人生大事（真实秩序），它们源于神话（想象秩序），生根于无意识（象征秩序）。

需要注意的是，一些不重要的例行惯例有时也被称为“仪式”，但这仅仅是因为它们具有重复性，而不是因为它们很重要。我们会在婚礼上雇DJ奏乐，但不会在早晨刷牙的时候雇DJ奏乐，因为早上刷牙只是一种习惯，不具有仪式感。

目前我们最感兴趣的阶段是从未成年步入成年的过渡期。世界各国法律认定年满18周岁、21周岁等的人为成年人，但某个人从孩子成长为男人或女人的内心变化却并不明显。

如果你让一个40多岁的人闭上眼睛，清空大脑，然后根据他们的感受来说出自己的年龄，他们会觉得自己仍是20岁、25岁等相对较小的年龄。这些数字代表了我们内心对年龄的感知。

这个问题还可以这样问（请自愿回答）：“你觉得自己像一个成年人的百分比是多少？”我不能回避这个问题，我的回答是约75%。我们有一种内在的成熟感，但我们也可能觉得自己的成年期还没有达到临界点，就像我们不能说觉得自己是100%的成年人一样。为什么不是这样呢？成人期什么时候会变得很明显呢？就像青蛙在一个装满水的锅里，水会不知不觉地越来越热。什么时候最热呢？你什么时候才能真正长大成人呢？

虽然我可以装得像一个成年人，但成熟并不是表现出来就够了。想要在内心成为一个成年人，我们需要用成人礼这一特殊仪式来作为标记。

犹太人就有举办成人礼的习俗。虽然男孩和女孩在13岁的那一刻并不会100%变成成年人，但这种仪式至少是有意义的。光有成人礼就够了吗？其他没有这种仪式的文化里又会发生什么呢？

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

仪式感缺失的后果

对男人来说，仪式感缺失的第一个后果就是他们会质疑自己的阳刚之气。更有甚者，未成年的男孩还会做一些愚蠢的事情，如破坏公物、炫耀危险的摩托车特技、欺凌等，目的是证明自己，极力向世人展示他们是男人。女孩也是如此，她们通过受欢迎的程度来寻求认可。女孩有一个基本的生理优势可以代替仪式感，即她们的第一次月经，以及随之而来的所有与生理、生殖和隐私相关的暗示。此外，她们还可为人母，经历生育这样一场重大的转变。男孩没有月经，也不需要分娩——他们

在青少年时期会燃放烟火、乱涂乱画，甚至酒后闹事、骑摩托车炫技等更糟的事。

问题是，无意识的习惯会取代缺失的有意识的仪式，如上瘾。药物滥用、冲动消费等行为都可以理解成人们用以满足自大心理的伪仪式。上瘾是无法释放的虚荣心的外在表现，虽然不足以引发精神错乱，但也具有明显的症状。

有对策吗？当然有。除了治疗之外，我们通常需要从个人层面做起，比如举办有意义的个人仪式。有两种仪式已经得到了验证：一种是日常习惯，另一种是“特殊场合”。如果把仪式归为习惯，体育锻炼是优中之最。如果能对它“上瘾”，每周锻炼3～5次，可以使我们益寿延年。我们可以让锻炼成为一种有意识的仪式，成为一种象征神圣时空的礼拜。这里我故意使用了宗教的象征意义，正是这种虔诚的态度可以赋予我们在其他地方缺失的意义，改变无意识的、非生产性的、成瘾的伪仪式，使之成为有意识的、可控的和有益的仪式。此外，体育锻炼的好处立竿见影，我们会产生成就感，接触大自然（颜色、气味、空间），还能促进内啡肽的分泌，这是人类自身分泌出来的类似吗啡的化学物质，可以缓解疼痛和压力。

把仪式看作“成年礼”还需要些别的方式，那就是走自己的“英雄之路”。

仪式的阶段

约瑟夫·坎贝尔（Joseph Campell）[(2)]和其他社会人类学观察家一致认为，人类的文化已经失去了“神话路线图”，这个路线图把人类定位在一个更大的先验环境里。

事实上，所有的古代文化中都有成人礼，具有高度的象征意义并受到重视。我听说过最可怕的成人礼是巴西萨提尔-马韦（Satere-Mawe）部落的武士礼。想要当武士，这个部落的男孩们需要把一只手伸进装满“子弹蚁”的用大树叶做的容器里。被这种昆虫咬上一口，就像被子弹打中一样疼痛，这也是“子弹蚁”这个名字的来历。这种疼痛被描述为“24小时持续不间断的灼烧、跳动、消耗性的疼痛”。事实上，“子弹蚁”造成的疼痛在施密特蜇伤疼痛指数（SSI）中排名第一，这种可怕的科学衡量指数让我没有勇气去搜索它。

为了完成成人礼，孩子们必须在几个月甚至几年的时间里经历20次叮咬的考验。这是其他一切极端仪式的代表——一只手经历极度的痛苦，而另一只手安然无恙。

成人礼真的那么重要吗？

人类是极具象征意义的生物。对世界和彼此的理解以语言为基础，甚至我们的心智本身也是一种无意识的语言。仪式感的缺失意味着我们在转变期正经历着恐惧和孤独，因为有同样漂泊经历的同伴和长者对我

们的帮助微乎其微。

排除文化、地理和历史条件的差异，传统的成人礼通常包括六个阶段，这种相似性反映了全人类共同的、潜在的、象征性的结构。

传统成人礼的六个阶段：

1．与父母分离。比如举行一种“绑架”仪式。

2．象征性脱离儿童期。年轻人长大成人后必须终止与父母的联系。

3．重生。作为一个“新人”走进生活。

4．教导。刚成年的人需要了解责任和作为成年人必须具备的关于生育的知识。

5．磨难。通常是一种挑战，代表进一步的分离，这样年轻人就能在逆境中找到力量。

6．回归。一个人带着资源重新进入社会，以发挥成年人应有的作用。通常，刚成年的人会得到一个新名字以适应身份的快速转换。

传统成人礼的现代展现：

- 在小说里，在不同时期、不同文化的各种故事里，包括“哈利·波特”“黑客帝国”“星球大战”和其他无数的故事，都揭示了上面详述的六个阶段。
- 在真实的社会中，上大学或去服兵役、与家人分离、受教育、通过考试和完成一篇论文来证明自己，然后重新进入社会，改变人们对你的称谓，比如医生、中尉或其他。

问题是：英雄之路上发生了什么？我怀疑，如果它从未发生，那么它即将到来。对于那些经历过上大学、服兵役、移民或其他重要事件的人来说，离开家也许就是一种成人礼。而没有这些经历的人就没这么幸运了。

没有传统的成人礼，青年人会在流行文化、城市部落、同龄人群体和青少年名人中重新认识自己，也就是说在同龄人中体会其他人成年的意义。当然，这种意义并不深刻，但一个名字、一种社会认同感或某种身份的影响力也非常强大。名人榜样也经历过无名小卒、无足轻重和迷

茫的时期，只是后来才获得了成功。

茫然、无意识、无效的仪式并不能让我们摆脱孩子气和自恋。无论我们多大年纪，心中那个异想天开、娇生惯养、自命不凡的小孩必须被真正的自我替代。

你认为呢？我们应该开始寻找真我了吧？

第二部分
过滤，找到你的人生使命

八
梦想清单

彼得·吉朋斯是一个很酷的年轻人，在Initech公司工作（一家集所有弊端于一身的公司）。他和邻居劳伦斯正在聊天，而劳伦斯在拆迁行业工作。

彼得：劳伦斯，如果你有一百万美元你会怎么做？

劳伦斯：伙计，我会多谈几次恋爱，你呢？

彼得：如果我有一百万美元吗？我啥都不做，整天坐着，我会……啥都不做。

劳伦斯：没有一百万美元你也可以啥都不做，伙计。看看我表弟，他破产了，他就啥都不做。

《办公室》（*Office Space*）
迈克·乔吉（Mike Judge）

后面几章的目标是建立新的活动组合，从本章开始到第十一章结束。我要先提醒大家，完成这一目标需要花费几个小时，而实现它则完全不同，要花几个月的时间，同时还要有耐心、细心和智慧。

这是一个迭代过程，而不是线性过程。随着你更加深入地了解自己可能从事的活动以及这些爱好背后的原因，你就越有必要重新思考一些决定。这个过程在纸上重复得越多，在现实生活中就会越简单。

我们将采取以下步骤：

- 建立一个梦想清单，了解驱动你的梦想的雄心和意图。我们希望以何种熟练程度和以何种目的开展这些活动（本章）。
- 对备选活动进行排名。根据自己的才能和实际的赚钱机会来衡量这些梦想（第九章和第十章）。
- 我们将创建一个组合，对通过前面筛选的活动进行限定（第十一章和第十二章）。

现在就请拿出随本书附赠的梦想清单吧！

第一步：梦想清单

列出你想做的每件事，记住，是每件事。

暂且忘掉其他因素，用愿望作为主要参数。你是否有这个天赋并不重要，至少现在还不是很重要。你是否能从中赚钱也无关紧要，现在也不重要。把这当成一次“头脑风暴”，你可以写下任何疯狂的想法。只要你想做，就把它列在单子上。

尽可能详细一些，我不想你读完本书时才说“跳伞！我忘了跳伞！”（当然，也包括瑜伽、法国文学或别的什么）。

列表中还应该包括：

- 所有你想做的工作，例如，成为一名职业棋手，开一家花店，成为一个吉他专家。
- 所有你想要培养的爱好，例如，学下国际象棋，学插花，学弹吉他。
- 所有你想做的一次性活动，例如，只是为了好玩而

参加国际象棋比赛，为下个月的周年纪念晚宴学习插花，学会用吉他演奏几首甲壳虫乐队的歌曲。

请注意，我为相同的三项活动选择了不同的参与程度：下国际象棋、插花和弹吉他。如果你同时把它们列入了“想要的工作”和“想要的爱好”也没关系，只要继续就行。你甚至没有必要把它们归类为工作、爱好或一次性活动。事实上，不归类更好。

忽略所有与金钱有关的决定。不要想象你有100万或10亿美元，假设你拥有的是维持正常生活所需的钱，只要能很好地满足所有基本需求就行。

年龄不是问题，性别、体质……也都无所谓。什么，你身高1.82米、体重230斤，但你一直想成为骑手（骑赛马）？没关系，请在这张单子上写上“成为一名骑手”。我想让你一次性列出所有吸引你的活动。把一切都写出来，然后用你的兴趣和爱好加以过滤。所以，现在你可以暂不考虑更多现实生活的参数（钱和天赋）。

重要提示：每个项目都应该写成“动词＋活动”的形式，尽可能简短和准确：

- 学习如何演奏乐器（什么乐器？）——“学习吉他”。
- 参加一项运动（哪项运动？）——“成为一名有竞争力的篮球运动员”。
- 学习一门外语（哪一门？）——“学习日语”。
- 获得文凭（关于什么？）——“获得化学学位”。
- 写一本书（关于什么？）——“编写食谱”。
- “到蒙古国旅行”（或任何适合你的地方）。
- “跳伞”（这一项与我的清单相去甚远）。

把你认为自己有天赋的东西写进去，不管你是否尝试过这些特别的活动。如果你认为自己能在某件事上做得很好（即使你不太想尝试），那也要把它写进去。

如果你曾经做过一顿很棒的饭，餐桌上有人说：“太好吃了，你应该成为一名职业厨师”，那么就在你的梦想清单中加上“成为一名厨师”。

你认为做什么能赚钱？也许你已经学会了一些（烤蛋糕、修理自行车……），都写进清单里。

在脑海中列出你钦佩并想效仿的人：画家、物理学家、摄影师、诗人、政治家、钢琴家，然后把这些职业也写进梦想清单里。

那些因为年纪太大不能做的事情也要写入清单。如果你曾梦想成为一名宇航员，那就写“成为一名宇航员”。这类事情不太可能进入最终名单，把所有这些都写上的目的是使其中大多数活动在你内心产生一种完结感。与其把它们挂在某处“悬而未决”，不如通过有意识的决定把它们从议程中抽走。通过将它们写进梦想清单，你可以搞清楚自己到底是要实现它还是放弃它，它们会以这样或那样的方式得到解决。

现在到了至关重要的一点：在列表中写上你现在进行的所有活动。

你现在在做什么？

- 你现在的工作（你不喜欢这个工作的话更要写，噩梦也是梦）。
- 给你留下深刻印象的以前的工作。
- 兼职（任何能帮助你多赚点钱的工作，赚得多少无所谓）。
- 你现在的爱好或过去的爱好（运动、收集物品、写诗等）。

你的列表中应该至少有30～40个项目。如果没这么多，请继续想。一个受达·芬奇诅咒困扰的人的“平均”列表应该超过50项。理想情况下，你可以列出70项或更多，对于一个受达·芬奇诅咒困扰最严重的人来说，这个数字也应该足够了。

为什么列表详尽无遗如此重要？因为（尽管这一点还远未明朗）我们必须确保把所有那些有可能成为人生使命的潜在活动包括在内。你想写的东西越多越好，这不是几分钟能完成的事情：它应该需要几个小时，甚至几天，不要着急。

“想要成为”的梦想Vs.“拥有”的梦想

请注意，我要求你们列出的所有梦想都暗示着你要采取行动，而不是指物质方面的愿望。你想要辆新车吗？这对你而言是好事，但我并不在乎。你买完新车并不会发生任何改变（也许会债台高筑），但是去蒙古国旅行或获得会计学学位不一样——你会成为一个旅行者或会计师。至少看上去是这样。

弗洛姆在他的经典之作《占有还是存在》（*To Have or Be*）中告诉我们，人类的每一种体验都可以归结为这两种模式之一：一个是成为一

名会计师，另外一个则是用文凭证明这一点。在蒙古国体验异国风情（文化、历史、美食和传统）与积累里程、购买糟糕的纪念品以及通过展示照片来获得朋友们的点赞则完全不同。

如果你想要保留一个单独的关于“拥有”的梦想清单，比如想买的东西、想要赢得的奖项、与某人约会、加薪等，无论如何都要列出来，那也可以，但我们不需要它。

小梦想，大梦想

即使清单上的内容超越或远不及你真正的才能，那也无关紧要。在接下来的章节中，我们将把现实慢慢灌注进去。但如果能从一开始就让你的梦想更现实些，那就更有帮助了。

假设你对天文学有浓厚的兴趣，梦想是“发现一颗新的太阳系外行星，并用自己的名字将其命名为‘某某星’”，我想告诉你，这个梦想不仅不切实际（因为发现行星的都是专业人士，他们拥有雄厚的资金和强大的设备），也过于孤芳自赏。而如果你把自己的天文学抱负简单地描述为“读史蒂芬·霍金的新书”，也许并不能体现你对这一学科的兴趣。一个现实的、合理的梦想是“学习天文学”，这意味着学习一些课程并学会使用望远镜，比如去当地天文台，或者在eBay上花250多美元买一台计算机化望远镜。如果你的梦想是学习天文学，那就开始计划向上看：这一梦想足够现实。希望你的其他活动也是如此。

记住，我们说的是活动，不是“待办事项”。活动是指在时间上具有连续性，可以让我们变得更好，最终可以货币化的事情。待办事项是指任务、要做的事、要列入日程表的事件、有截止日期和时间的事情。如果一件事情有学习曲线，它就是活动；如果一件事情有截止期限，它就是一个待办事项。

一旦你完成了梦想清单，就可以按照下面的描述对它们进行评分，在表格的评价部分填写相应的数字。

你有多想做这件事：[3]

1．我真的不太在乎这个，试试看也许会很有趣。

2．做这件事很好，可能真的很有趣。

3．我必须试一试，它已经吸引我很长时间了。

4．我必须做这件事，我一直想做，我必须做。

受达·芬奇诅咒困扰的人非常着迷于那些让人感到震惊的事物，我们喜欢那些能开阔眼界的事实和想法。

继续以“天文学”为例，最近有一件事情让我大吃一惊：西班牙科学家正在研究这样一个假说：宇宙并没有真的膨胀，而时间本身在逐渐减慢。总有一天，大概是从现在起数十亿年后，时间将不再流逝，一切都将“永远”静止不动。在没有时间的宇宙中，“永远”这个词毫无意义。

对于受达·芬奇诅咒困扰的人来说，还有什么比宇宙学更诱人的呢？我们喜欢大画面，宇宙就是其中最大的画面。我进一步研究了这个问题，看了一些关于这方面的论文，还截了一张图，你也可以看看自己能不能理解。

For simplicity we will only consider branes Σ with spherical, plane or hyperboloidal symmetry, i.e. a symmetry-preserving matching [7]. Then, ignoring the angular coordinates, the corresponding hypersurfaces are given in parametric form by $\Sigma : \{t = t(\xi), r = r(\xi)\}$ and $\tilde{\Sigma} : \{\tilde{t} = \tilde{t}(\xi), \tilde{r} = \tilde{r}(\xi)\}$. The matching implies [3] that the first fundamental form on the brane reads

$$ds^2\big|_{\Sigma} = N(\xi)d\xi^2 + a^2(\xi)d\Omega_k^2 \qquad (1)$$

where $a(\xi)$ is defined by $r(\xi) = \tilde{r}(\xi) \equiv a(\xi)$ and $N(\xi)$ controls the embedding functions $t(\xi)$ and $\tilde{t}(\xi)$ via

$$\dot{t} = \frac{\sigma a}{k + \lambda^2 a^2}\sqrt{\frac{\dot{a}^2}{a^2} - N\left(\frac{k}{a^2} + \lambda^2\right)} \qquad (2)$$

请注意，该段以“为简单起见”开头，但这只是第一页，可以想见接下来还会有什么鬼在等着你。

我是一名工程师，对数学并不陌生，但在研究了15分钟之后，我决定把宇宙学作为一个爱好——偶尔读一本关于宇宙学的书还不错，但仅此而已。

你也要对你的愿望清单中的每一项活动进行类似的分析。

根据每项活动与你个人才能的匹配程度给它们打分：[4]

1．我根本不适合做这件事，虽然尝试一下会很有趣，但我的年龄、健康状况、受过的训练、缺乏专业执照，或者其他一些破坏因素，使我不可能认真对待这件事。

2．如果我投入大量的精力、时间进行训练，我可能

会成功。我至少需要3～5年的时间才能获得从事这项活动所需的知识和文凭。

3．我可以在这方面做得很好，我有所需的才能和知识。我在这一领域受过正规教育和培训，我清楚地知道我必须采取的步骤。

4．我天生就是做这件事的人。我可以成为这个领域最杰出的人物。

为了正确评估你的能力与每一项活动的契合程度，请同时考虑以下因素（如你所见，我们要将梦想与现实相结合了）。

健康。这可能是你需要考虑的第一个因素。因为进行那些可能使健康状况恶化的活动毫无意义。对许多人来说，有益健康可能是某些活动获得加分的原因。举例来说，如果你体重超标，就只能通过增加体育活动来减重，与你想不想赢得奥运奖牌无关。

年龄。快50岁的时候仍想成为世界级的运动员、舞蹈家或音乐家是痴人说梦，但你在50岁时完全可以享受运动、跳舞或音乐带来的乐趣，只需要具备一些基本的身体条件。这些活动本身并没有差别，不同的是与年龄有关的能力范围。

正式训练。衡量每一项活动都要思考以下问题。你目前的水平怎么样？怎样才能让你更上一层楼？有些活动需要接受正式的培训并获得证书。一个人可以花几十年的时间独自学习，靠自己的努力成为一名昆虫学家，但如果你没有获得博士学位或生物学学位，没人会把你当回事儿。如果你才18岁，你可能没有借口，只能进学校学习；如果你已经48岁了，那我劝你仔细考虑一下获取学位的成本和收益比。

你知道很多水管工赚的钱比博士多吗？

- 许多博士生认为自己的工作与“劳工”无异。
- 博士职位与空缺的工作岗位的数量无关。
- 博士学位的经济收益可能没有硕士学位高，甚至会更低。
- 最激烈的批评者把研究型博士学位比作“庞氏骗局”。教育至关重要，但你不必非要达到现有最高的学术水平：它需要准确、完整，并与我们的意愿相关。当然，过度教育不会扼杀任何人，而缺乏教育肯定会。

学习曲线。每项活动需要什么样的学习曲线才能带来回报或让人感到满意呢？举例来说，学会用一根“木棍”（一种精美的极简主义乐器）进行高水平弹奏最短也需要几个月的时间，小提琴和双簧管也是如此，长则需要几年时间。但是你可以在几周内学会弹奏简单的吉他谱曲。

你打算在这方面做到什么程度？每一项活动都应该有一个你打算达到的熟练程度。

假设我想学弹钢琴，我之前学过弹吉他，也对音乐有鉴赏力，懂一点乐谱。但钢琴方面我完全是个新手，我需要学习、训练和钻研。弹钢琴不是我唯一想做的事——我是受达·芬奇诅咒困扰的人，我想做很多事。正如本书开头所说，我想做的事的数量和我在每一件事上所能达到的熟练程度之间都有一个中点，图8-1显示了那个中点。

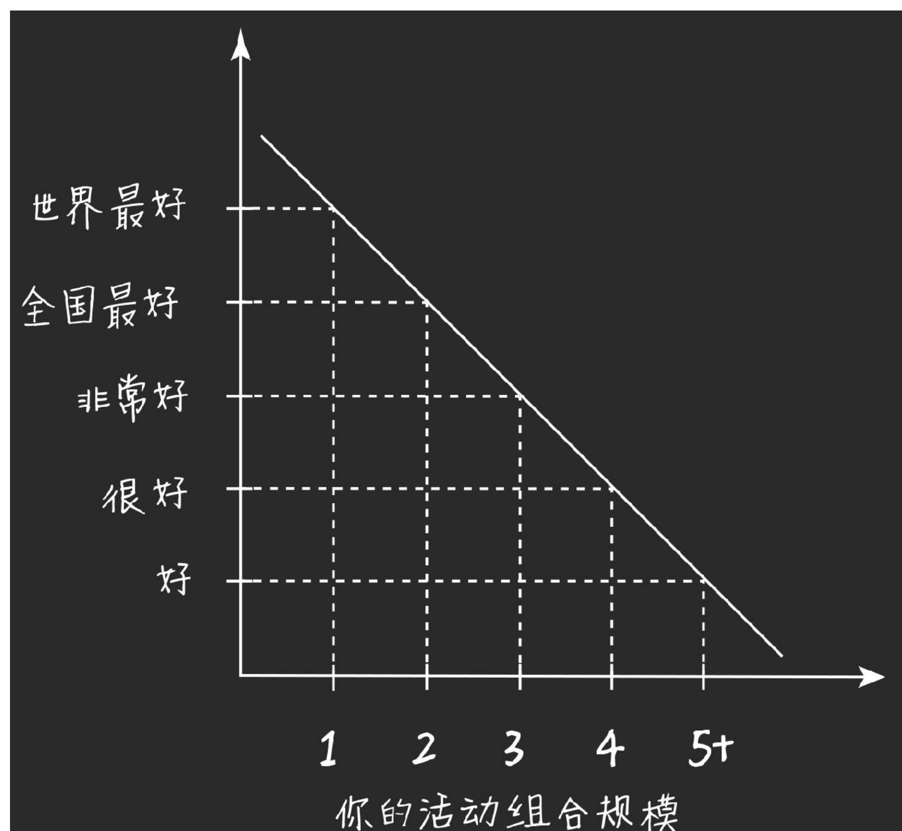


图**8-1**　你能在某些事情上做到多好，取决于你同时做了多少件事

请注意，这张图反映的情况是较为乐观的，我从未听说过有谁能同时在两件不同的事情上做到“全国最好”。如图8-1所示，我甚至不知道有谁能同时在5件不同的事情上做得“非常好”。

尽可能诚实地评估自己的天赋，你才能避免落入达·芬奇诅咒：开始做事然后过早地全部放弃。读过戴尔·卡内基的书后，不要只是说：“我想成为世界最好！”也许你并不想成为世界最好。在某事上想做到最好需

要全身心的投入，没有时间给你搞花样。

你希望自己在每一项活动上达到什么水平？除了成为“世界最好”之外，还可以怎么样呢？

“世界最好”之外的选项：

- 一个隐秘的业余爱好者。“业余”一词有时是贬义的，这并不准确，因为它源自拉丁语amator，意思是爱慕者。业余爱好者指对某一学科感兴趣的人，享有不一定要从中牟利的自由。业余爱好者乐于在书籍、网络和其他资源中寻找信息，他只对自己负责，可以随时离开，也可以随时重新开始，就像没停过一样。而且他不期望得到名誉或财富，正如这个词的词源含义一样，一个业余爱好者做一件事是源于热爱。

- 一个认真的业余爱好者。有人会在活动中投入更多的金钱和时间，这种活动为参与者提供了参与社交、获得友情、进行娱乐竞赛、旅行、参加会议以及阅读更专业的材料的机会。

- 一个半专业人士。有人会通过兼职赚钱，让这一活动产生实用性，他也许会借助第三方服务。这通常是一项独立的活动（你是自己的老板），是对日常工作的补充以便让自己的财务状况更稳定。例如，你在爵士乐队演奏萨克斯赚外快；在家里做点东西并在网上出售，等等。

- 全职专业人员。有人靠从事某项活动谋生，每天工作几个小时，每周工作5～6天，每年工作48～50周，与同行业中的其他人竞争。它涉及更多的责任：严格遵守法律、平衡收支、管理人力资源、银行贷款、企业纳税申报等。你的利益相关者不仅有你自己，还有家人、员工、合作伙伴和客户。

- 该学科的研究人员。其工作突破了某一学科的界限，可能需要借助科学的方法、艰苦的实验、详尽的文档、为同行评议写论文、筹款、争取拨款，可能面临专业人士的责任、相对不太稳定的经济保障以及更孤独的生活方式，因为理解你的工作的人并不多。

尽可能客观地评价每一项活动。我们的热情可能会让自己觉得已经准备好了，我们想成为世界最优，没人能阻止。我们可能读过很多励志书籍，这些书骗我们要相信整个宇宙都在偷偷帮我们实现所有愿望，但那只是心灵鸡汤而已。如果你要这样做，你必须认清现实，而不是相信

神秘力量的存在。只有通过长期努力获得成就之后，这条路才能让你的灵魂真正感觉良好。

以这种方式评估每一项活动后，在“个人才能”一栏填上相应的分数。

你有多大的机会利用清单上的每项活动赚钱？[5]

1．我没兴趣也没机会靠它赚钱。市场竞争激烈，我只想把它当成一种爱好。事实上，这样做不会给我带来任何收入，甚至可能会让我花钱。

2．货币化非常困难，需要大量投资、大量的专业知识和专门培训，不能保证很快就能赚钱，也不能确保这么做真的会成功。

3．我可以从中赚钱。我了解市场，可以进入这一领域，或者我可以很容易地改变目前的业务或职业。只要投入最少的资金和时间我就可以让所需的基础设施（系统、位置、分销等）就位。

4．我已准备用它赚钱。我可以很容易地过渡，我有时间、有诀窍，但对此有一个未满足的需求。我可以很容易地在短期内获得所有许可证、执照和所有其他销售产品、服务所需要的东西。

没人有水晶球，我们在这里讨论的是评估，所以你要尽可能真实地对列表中的每项活动进行评估。

如果你决定建立一个企业，你还需要更精确的评估——做一份真正的商业计划。制定商业计划超出了本书的范围，但是你要知道，商业计划是一个非常有价值的工具，可以用来衡量你的设想是否可行，如何开始，以及如何使它成功。

为了更好地进行评估，请考虑以下问题：

- 当地市场。你在哪里？你能够或有计划搬到别的地方去吗？如果你的潜在想法是在阿拉斯加的安克雷奇开一家冷冻酸奶店，也许应该考虑一下其他的选择，南方城市（比如迈阿密）可能更好。
- 潜在客户。你知道他们是谁吗？你准备好加入能够消费你计划销售的产品或服务的人群中了吗？
- 竞争对手。你将与谁的企业竞争？通过提供更好的服务和产品与当地老书店竞争是一回事儿，要建立一

个挑战亚马逊的网站则完全是另一回事儿。

- 进入门槛。任何想要建立一个新的互联网浏览器，并使其成为全球默认浏览器的意图都注定要失败：像谷歌这样的公司和产品是无与伦比的，即使是拥有几十年经验的同等规模的公司也无法与之匹敌。市场总是对新的计算机游戏感兴趣，但那些顶级的竞争者控制着市场——他们极富创造力、经验丰富，并在不断研发范例、升级技术。如果你碰巧在计算机行业，你的产品足够好，它可能会自己“挤”进去。这个例子过于简单化了，关键是你要理解不同的企业和职位的不同门槛。有些更容易，有些则不可能——你在打分时也应该考虑这一情况。

- 你的营销实力。经验、位置和员工数量固然重要，但在其他方面，经营小企业就其投入营销的资源水平来说，并不如预期的成功。营销方面有一点不太公平：最大的竞争者（拥有更多资金和广告投入的人）几乎总是赢家。这给你的启发是，进入市场参与竞争时务必小心谨慎。

无论你在哪里，欢迎光临

你的所有梦想都在表格里了，每个梦想都有三个相关的评分：

- 你有多想追求那个梦想？
- 你在某项活动中有多高的天赋或有多大的潜力？
- 你估计从中赚钱的真正机会有多大？

清单上至少有80%的活动要么放弃，要么只值得投入最少的时间和精力。但其中几个（希望是1～2个，最多3个）值得你投入大部分注意力。在下一章，我们将带着你所有的小梦想，用帕累托法则进行清楚而彻底的分析。

无论在哪里，都欢迎你继续前进，要知道，我们已经发现了一些重要的东西：我们正在阻止灵魂不再被过去的梦境困扰。

九
愿望vs.天赋vs.金钱

为了避免魔法石被偷，哈利·波特、罗恩和赫敏必须离开宿舍。但他们听到了内维尔·隆巴顿养的宠物蟾蜍发出的警报。

罗恩：内维尔，走开，你不该在这儿！

内维尔：你也不应该在这儿。你们又要溜出去是不是？

哈利：内维尔，听着……

内维尔：不！我不会让你得逞的！你会给格兰芬多再一次惹上麻烦！我要打你！

（内维尔伸出拳头）

赫敏：内维尔，我真的，真的很抱歉……

（赫敏拿出魔杖并念了一句咒语：统统石化，内维尔瞬间僵住向后倒在地上，一动不动）

哈利：（对内维尔说）对不起！

赫敏：（对内维尔说）对不起！

罗恩：（对内维尔说）你知道，这是为你好。

（三个年轻的巫师在隐形斗篷的保护下离开了宿舍）

《哈利·波特与魔法石》（*Harry Potter and the Philosopher's Stone*）
克里斯·哥伦布（Chris Columbus）

按照愿望、才能和货币化程度对我们的梦想进行评估后，我们要根据图9-1中描述的逻辑进行分类。

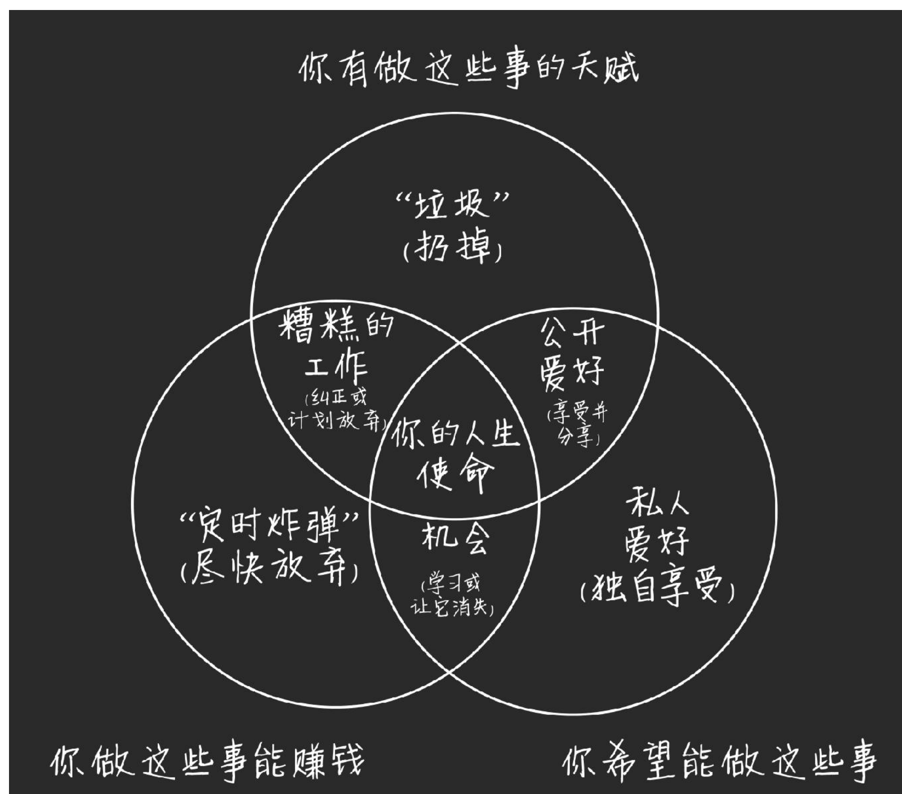


图9-1 愿望vs.天赋vs.金钱

“垃圾”

我总有一种奇怪的感觉：自己有打高尔夫球的天赋。我也不清楚为什么，但我就是知道——尽管我对做一个高尔夫球手不是很感兴趣。在32岁时，我决定去上一堂课。高尔夫球老师问了我好几次，尤其是看到我击出170多码（160米）的杆后：“这是你第一次挥杆？你在开玩笑吗？”

我有打高尔夫球的天赋，但我还有很多其他更有趣的事情要做。于是，我高兴地玩了45分钟，优雅地接受了老师的赞美，从此再也没有踏上过高尔夫球练习场。高尔夫球对我来说是一种“垃圾”活动：我有潜能，但没激情。

所有没有达到我们愿望标准的活动（即使我们有天赋）都是“垃圾”。你该怎么处理“垃圾”活动？

扔掉它们，再也不看一眼。我们受达·芬奇诅咒困扰的人还有很多有趣的事情要做。

“定时炸弹”

我打赌你的生活中没有任何“定时炸弹”，为赚钱而去做你鄙视且讨厌的事确实很罕见。

如何处理“定时炸弹”呢？你要为炸弹爆炸做好准备，它的爆炸形式为：随时随地解雇你或踢你出局。

还有一种特殊的“定时炸弹”，它们非常普遍，经常发出“滴答，滴答……”的声响，它们被称为“糟糕的工作”。

糟糕的工作

每个人都做过或曾经做过糟糕的工作。你有天赋或者至少有经验，你也会得到报酬……但你要么对它不太热心，要么讨厌它。

糟糕的工作是一种“定时炸弹”，我们对它们不满意，可以容忍，却不能永远容忍下去，因为不满意会慢慢积聚，越来越多。如果你否认一份糟糕的工作会对你的健康造成损害，那么它会像前文中描述的那样（沮丧、愤怒，天知道还有什么）吞噬你。

糟糕的工作糟糕在哪里？

- 薪资不足。
- 不能晋级。
- 糟糕的组织气氛（政策、文化、风格）。
- 糟糕的组织结构（过于官僚或专制）。

也许不是因为工作本身很糟糕，而是因为公司、老板或你所在的部门很糟糕。分析一下，看能不能通过改变其中的任何一个变量，把糟糕的工作变好。

工作糟糕的明显征兆是压力，产生压力的原因有以下几种：

- 与管理层关系差。
- 监督不力——工作要求不明确、缺乏自主权、反馈

不充分。

- 角色模糊——没有稳定的工作范围和责任。
- 节奏过快或压力过大：工时过长、轮班不便……这些有时甚至不符合工作的真正要求，但它们却是公司文化的一个方面。有人会隐晦或明确地威胁："你要么干得比劳动法规定的时间长，要么别干。"

处于工作压力下产生的生理和心理迹象：

- 工作积极性差。
- 工作时注意力不集中。
- 与同事和上司的关系紧张。
- 与同事沟通不畅。
- 感觉不满足或怨恨。
- 经常迟到或旷工

如何处理一份糟糕的工作？你要小心地解除这个"定时炸弹"。你得悄悄地、聪明地移动你的棋子，直到时机成熟，然后"将军"。

具体来说，这些像下国际象棋一样的招数都有什么呢？首先，你必须争取找到另一份工作。

如果你正在另一家公司求职，你应该有这些准备：

- 更新你的简历。向求职顾问寻求帮助，有他们的帮助会截然不同。
- 写一封很棒的介绍信。它们会被当作一个过滤系统，胜过简历本身。IBM公司为团队挑人时，我（真的）亲自写了几百封。求职介绍信可以展示求职者对一个职位的真正兴趣，而简历只能说明求职者声称自己有多合格。
- 在就业市场中寻找机会，并将你的资料送达适合的特定职位：不要以群发邮件的方式提出申请，要有针对性。

这里的关键字是“小心退出”。不要光着身子在老板的桌子上爬上跳下，脸上写着“我不干了”，即使我们知道你乐于如此。如果有人给他们打电话询问有关你的情况，你的前上司很可能会在你选择工作的过程中给你挖坑——除非你和那个糟糕的上司亲切道别。

私人爱好

你已经30多岁了还喜欢玩电脑游戏或写俗气的诗？可以。这些都是私人爱好，是我们不太好意思分享的活动，或者是我们没有天赋、缺乏训练或经验的活动，或者是没机会赚到一分钱的活动。

如何处理私人爱好？当然是独自享受，但要注意它不能“吞掉”你的时间，不应该占用花费在重要事情上的时间。私人爱好可以转移你的注意力，但只能是停顿一下。你得回到生活中真正的大事上来。

公开爱好

公开爱好是生活中的大事，你享受参与其中，乐于在追随的过程中结交新朋友。它们通常需要资金支持——这是应该的。爱好就是可以让你感到愉悦、摆脱日常琐事、逃离按部就班的生活的活动。

无论是公开爱好还是私人爱好，都不一定要像做火车模型或集邮一样具有典型性。当然，这些爱好也都完全没问题，但是受达·芬奇诅咒困扰的人很可能倾向于选择具有挑战性的爱好以扩展他的知识面。在我们感到有动力从事的专业活动方面也是如此。

你该拿公开爱好怎么办呢？

享受呗。它们是一个令人感到快乐的领域，可以使一个人重回孩童时代，而且它们有时也会是人生使命的有趣备选项。

机会

做你喜欢的事情同时还有钱赚，但你没有这方面的天赋，或者至少现在还没有。

面对机会你会做什么呢？也许你听说过“危机”这个词，它由两个字组成，前者表示“危险”，后者表示“机会”。而这两个字放在一起的意思是：“开始的时刻，某事开始或发生改变的关键时刻”。

我们应该把机会看作一种危机，也就是一种不稳定的局势。简而言之，迅速改进（获得能力），或准备好被取代，或被迫退出。

你的人生使命

我们终于抵达了图的中心。你热爱这些事情，也有天赋，而且你会或者可能会得到报酬。

你在其中找到它了吗？如果没有，别担心。它们就在图中的某个地方，你只是还没识破它的伪装。

看看糟糕的工作、公开爱好和机会离这个图的中心有多接近，它们符合三项标准中的两项。是的，即使是糟糕的工作也一样。也许在另一家公司担任同样职位会大有改进，或者你有一份“不错”的工作：报酬合理，相当令人满意，而且你也相当擅长这份工作，只需要稍微调整一下就能达到目的。

一个公开爱好也可能成为你的人生使命，但是（这个“但是”很重要）你必须学会如何利用它赚钱。这绝非易事。

机会在三项之中最有可能成为你的人生使命，因为你喜欢它并能得到报酬。如果你有幸处于这样的位置，那么你所要做的就是认真做好它。

结果解读

仔细看看你的梦想清单，它代表了你的真实生活和潜在生活。

你的梳理结果可能有以下几种情况：

- 你找到了一项（而且只有一项）人生使命。如果你只有一项符合的活动，请允许我祝贺你。也就是说，根据你对自己的爱好、才华和机会的评价，这就是你的人生使命。
- 你有太多人生使命。如果你有四项、五项或更多的活动被确定为人生使命，这可能表明你的评分过于慷慨。这并不奇怪，我们受达·芬奇诅咒困扰的人就喜欢这么做。我劝你保守一些，再打一次分。
- 没有符合人生使命的活动。如果图中心没有任何活动，即你没对任何活动给出参数为“3”或“4”的评分，可能有以下原因。

  1．你的评估过于严格，很可能是对你的才能或赚钱能力过于高估了。我建议你重新考虑调整这一类别，重新评价各项活动。

  2．你的梦想清单不完整。你还没有找到足够感

兴趣和具有商业潜力的活动。我建议你慢慢来。读完本书，继续思考，增加一些内容然后重试。

3．如果你确定已列出的是完整的梦想清单，并且打分很公平，相信我：你的人生使命就在里面，它很可能混迹于其他活动中，或者伪装成了其他东西。你必须把所有高分活动综合起来才能找到它。

把你的人生使命想象成裸钻，历经打磨才能显现光彩，也就是说，需要更精确地质疑、分析和定义。

要么如此，要么就是你还需要找一个隐藏起来的人生使命。这两种情况的下一步行动完全相同，也体现了本书的核心：治愈。

复杂、多方面的专业领域

诅咒不是疾病，不能用药物治疗；咒语不能消除，只有行动能使之消失。

我们受达·芬奇诅咒困扰的人绝不会满足于找到一个专业领域：我们必须找到一种能结合更多兴趣、最佳天赋和最高收益的专业领域。刚刚确定的人生使命就是你最主要的备选项。更重要的是，既然我们一定要参与这个专业领域的游戏，不妨玩儿出自己的风格——“具体又多样”的风格。

玩出你的风格的步骤：

- “合成”一个趣味盎然的专业领域，它……
- ……从多个传统领域中提取要素，以及……
- ……用其他活动作为补充，创建一个平衡的、富有挑战性的和激励人心的活动组合。

拿我的经历来说，我选择了做一名制琴师——一名弦乐器制造者。这个职业很特殊，但也具有多样性，我需要用到与工程、电子、声学、设计、人体工程学、木工等相关的知识。卢瑟里（Lutherie）要求我有高超的手工制造能力、良好的审美，以及成为销售经理所需的耐力，然后我就写了关于这个主题的书。

什么“具体又多样”的组合适合你呢？

也许这样的活动并没有写在我们的梦想清单的某一行上：它可能分散在两三项这样的活动里，等待你动脑把它们联系在一起。

在构建活动组合并进一步定义人生使命之前，你必须知道：

- 什么样的工作方式最适合你？
- 什么领域的知识是你最擅长的？
- 什么样的角色最适合你？
- 什么样的工作环境最适合你？

现在你可能会问："我该怎么知道这些？"

耐心点，内维尔。我们必须一步一步地打破石化的咒语。

十
确定你喜欢的工作、领域和角色

萨布丽娜·费尔柴尔德逃到巴黎学习高级烹饪，试图忘掉她对大卫·拉拉比的迷恋。老师是一个有大鼻子、戴一顶大帽子并且留着尖尖的胡子的法国厨师。他们正在上课。

厨师：女士们、先生们，你们好。昨天我们学习了煮水的正确方法。今天我们将学习打鸡蛋的正确方法。

瞧，这是一颗鸡蛋！

鸡蛋不是石头，也不是木头做的。它有生命，有一颗心。打鸡蛋的时候，我们不能折磨它。我们必须慈悲为怀，像用断头台一样迅速打破它——咔！看到没？用手腕发力，一、二、三，啪！

（他在屋子里来回走动，监督学生们打鸡蛋。萨布丽娜没有练习，老师好奇地看着她，萨布丽娜给他看了一下手里的破鸡蛋）

厨师：用手腕！像鞭子一样！一、二、三，啪！

（鸡蛋在他手里也全碎了，他不好意思地把它藏在背后命令道：再拿一个蛋来！）

《龙凤配》（*Sabrina*）
比利·怀尔德（Billy Wilder）

到现在为止，你已经有了一张梦想清单，并根据你的个人爱好、天赋和收益潜力进行了评分。

来快速回顾一下：

- 需要放弃的糟糕工作、“定时炸弹”和“垃圾”。
- 私人爱好和公开爱好。选一个，然后继续。
- 需要立刻采取行动的人生使命——需要更精确地定义润色，或进行综合，因为它会伪装成机会夹杂于其他活动中。

为了改进或综合这些活动，我们将通过以下步骤来确定你喜欢的工作风格、知识领域和喜欢的角色。之后，你就会更清楚自己的人生使命的真面目。

我们喜欢的工作方式

你肯定听说过，近几年的研究发现了不同种类的智力。例如，有些人因为擅长逻辑和数学被认为是天才，但他们鼓足勇气给整个礼堂的观众做演讲，结果却使大家昏昏欲睡。与之相反，一个天生的艺人虽然可以让观众在短时间内开怀大笑，但是要让他解释最简单的定理，恐怕他也会逃之夭夭。

根据定义，受达·芬奇诅咒困扰的人的才干不止一种。我们未必会百分之百适合某一特定的智力类型，但可能会在相对较高的程度上适合几种类型。例如，受达·芬奇诅咒困扰的人不一定有完美音高，但他们有音乐天分；他们不是数学天才，但他们的思维过程能围绕对世界的逻辑感知而构建；他们可能不是天生的艺人，但他们知道如何以自已的方式与他人相处。

这正是达·芬奇诅咒的核心。假设一个人的运动天赋高，善于利用体能，而其他智力水平一般。这样的人会自然而然地倾向于做（渴望、享受、擅长）有体力成分的活动：体育、舞蹈、表演艺术，以及其他需要力量、耐力、精确性和受时间限制的工作。他可以成为一名优秀的运动员、战斗机飞行员、演员、编舞、建筑工人、警官、士兵，甚至外科医生。如果有恒心并专注于一个动态的活动，许多受达·芬奇诅咒困扰的人都能做得像拥有纯动态智能的人一样优秀。问题的核心是：成为一名运动员或舞蹈家，会妨碍我们同时培养或拥有两种、三种、四种与智力相关的活动。清楚地辨别我们喜欢的工作风格，意味着能够辨别我们拥有并喜欢运用的智力类型。

你能从表10-1中找到你的喜好吗？当然，智力不能用表格来概括，你可以把这当作一个客观的参考。

表10-1　辨别你的智力类型和喜好

智力类型	领域和活动
逻辑—数学的（“擅长数字”）	形式逻辑、抽象概念、推理、数学、计算机程序设计、推理、模式识别、科学思维、复杂计算。他们最好的学习方法是：分析
空间（“善于研究物体”）	形象思维、空间判断、艺术感觉、形状、几何和物体之间的关系，善于研究物质在空间环境中的互联性、机械性和动态性。他们最好的学习方法是：可视化和想象
语言（“长于表达”）	熟练掌握词汇和语言：写作、解释、教学、讨论、口头表达，理解句法和结构的能力。他们最好的学习方法是：读和听
运动（“体能好”）	控制自己的身体动作并熟练地运用各种物品的能力。感觉身体节奏、动作，训练反应能力并使其成为条件反射。他们最好的学习方法是：行动、触摸、表演
听觉（“善于辨音”）	对声音、节奏、音调、音高、旋律和音色敏感。会唱歌、会演奏乐器，还会作曲。他们最好的学习方法是：倾听
人际关系（“善于相处”）	沟通能力、同理心。理解他人的能力：理解他人的情绪、感觉、性情和动机。他们最好的学习方法是：和别人一起工作
自我（“善于出主意”）	自省和自我反省的能力。哲学和批判性思维。具有这种智力的人很可能是：作家、心理学家、顾问、哲学家。他们最好的学习方法是：反省
自然主义（“与自然和谐相处”）	倾向于理解、综合自然元素和/或生物学。具有这种智力的人，他们的典型职业领域选择包括地质学生物学农学生物化学。他们最好的学习方法是：观察和分类

找到你喜欢的工作方式了吗？我打赌你会说“全部都是！”，这就是

达·芬奇的诅咒。请记住，我们正在找的是位于前面的两个或三个。记住这一点，然后继续。

我们偏爱的知识领域

我们把“理想的工作”定义为与我们的人生使命相一致的工作。这样的工作是罕见的殊荣。得到这份工作可能需要时间和精力（培训、获得经验，并最终获得工作机会），但你要相信它会发生。在合理的时间内，虽然不容易，你总能找到一份那样的工作，这是合乎逻辑的。

工作大概可以分为6大类：

- 以行动为导向。
- 以人为导向。
- 以组织为导向。
- 以说服为导向。
- 纯艺术。
- 纯科学。

每个领域都需要运用特定的智力类型，这也决定了相应的工作风格。在图10-1中，基本领域之间的交集部分还有一些子领域——这类工作需要的天赋并不局限在某个单一领域（这听起来就是我们，不是吗？）。你能说清楚你的理想工作位于哪个领域或子领域吗（即使图中没囊括）？

图**10-1**　你的理想工作位于图中的哪个位置

图10-1不是占卜板，不会自动浮现神奇的答案，它更像是指南针。该图也许不能指向一个“完美的工作”，但它可以为你指示可行的方向。

图**10-1**只是为你提供指示，并非详尽无遗：

- 每个类别都包含着许多其他工作。例如，“商业”类别中只提到了几个领域：企业管理、房地产、零售等，但实际的商业领域多种多样。
- 每个区域都代表着许多相关的业务。例如，“医学和兽医”涵盖了大量的专业：放射学、外科和其他几十门学科——还记得“瑞士奶酪专家”吗？

我没研究过同时涉及三种类别的工作。它们确实存在，而且很可能与前文中定义的“破解达·芬奇诅咒的方法”相近。例如，要成为一名宇航员，你必须是工程师、飞行员、科学家，还必须具备特殊的身体条件，

接受过广泛的职业培训。话说回来，如今的新闻业并不提供可以让你去外太空看看的岗位，不是吗？

本着这种精神，在你拥有特殊天赋、受过培训、充满乐趣的三个领域范围内，你可以随意尝试，以发现可能的工作。

位置相对的圆圈也代表着相反的导向。它们并非不相容，这样表示是为了综合多个复杂的活动，它们只是代表着相反的工作风格，需要不同的智力类型。

基于组织的工作（在图中左上角）需要顺序、计划、方法和定时操作；而纯艺术（右下角）的工作尽管涉及特定的技巧，却很可能受益于混乱、灵感和自发的行动。

同样，以人为中心的工作（右上角）是把人当成目标，而以劝说为导向的工作（左下角）是把人当成媒介——向他们推销东西，让他们投票，或者支持帮助他人的慈善项目。

纯科学的工作（正下方）要处理抽象的事物，比如数字、公式、原理，而以行动为导向的工作（正上方）要面对真实的现状，有时会面临危险，对体力的要求较高。

你需要在图中找到以下两个变量：

1．你的兴趣和爱好。

2．你目前具备的技能、接受的训练和拥有的经验。

对照之后你可能遇到以下几种情况：

如果你的兴趣和经验相一致，那么你的问题也许是糟糕的工作，而这很可能与工作环境有关，工资低、老板差等，但工作本身并没有错。

如果你的兴趣和经验基本对应，你可以重新接受培训，并制订计划以过渡到想去的领域。

如果你的兴趣和经验截然相反，例如你接受多年教育成为科学家，但你渴望当音乐家，那你可能需要重新做出抉择。

我知道这很难，但你必须做出选择：

- 除非你还比较年轻，否则你的兴趣必须成为爱好。
- 如果这种兴趣必须成为你终生的使命……嗯，那个问题你需要仔细考虑。

我希望你不会落入后面这种情形。也许你只是用了不切实际的方式来评估个人兴趣，只是让自己相信了想要一头扎进那些刚刚浮现在脑海中的新奇想法（典型的受达·芬奇诅咒困扰的人，对吧？）。请不要沉溺于此。仔细研究一下你想要参加的活动，调查一下如何实现，然后再重新考虑一遍。

但是，如果这种疑虑碰巧成真，即你的生活方式带有自我破坏性，并导致你被带至与你的兴趣和愿望相反的方向，那么你将面临这样一条路：你必须照顾好自己和那些依赖于你的人。剧烈的变化可能是破坏性的，你需要计划周全、有耐心和具备奉献精神。

更有可能的是，你的经验和兴趣也不会完全一致：它们会部分重叠，因此必须使二者协调。

让兴趣和经验更加一致的两种方法：

- 学习新技能并逐渐获得新经验。你必须阅读书籍、查找资料、参加课程、接受个人培训、与该领域的专家交谈、审阅期刊、阅读专业文献等。
- 调整或重新定义你的兴趣，以便充分利用目前的经验来接近它们。

假设一个警察想要在事件管理领域工作——这两个领域并不对立，但也不完全一致。新工作的合乎逻辑的切入点是（至少在开始时是）将重点放在事件组织的安保方面。如果你做了一辈子的推销员，但对艺术感兴趣，可以开一个美术馆（卖艺术品，与艺术家互动），这样的开始“更安全”：先做一些熟悉的事，同时充分提高你的艺术水平，直到把自己的画也卖掉。这比扔掉一切，开始以画画谋生明智得多。

我们喜欢的角色

我们回顾了“垂直世界”的基本角色：哲学家、科学家、设计师、工程师、营销人员、艺术家、批评家等。这些标签都是些泛泛之词，但无论如何，在这些角色中，你认为使用哪个会让你感觉更舒服呢？你的回答应该符合你喜欢的“工作风格”和“知识领域”。

“角色”一词是“专业化”的同义词。你更适合的角色应该具有理想工作的一个决定性特征。为此，请考虑以下问题：

你更胜任什么角色？找到理想角色的一个好办法是把自己想象成销售人员。人人都在贩卖，哲学家贩卖想法、科学家贩卖研究项目、设计师贩卖原型、工程师贩卖技术要领，而营销人员贩卖一切。哪个角色能

使你更容易向投资者、客户或赞助商推销你的工作呢？

什么角色绝对不适合你？确认一下你不喜欢扮演的角色。这里的关键在于外包：你可以雇用别人去做你讨厌的事，或那些让你感到痛苦的事。利用别人的专长，把事情委托给他们，他们会比你做得好。这也可以让你有更多时间专注于自己的核心事业。

你将决定在哪条战线上竞争？没有一家公司能在所有市场上垄断所有客户。重要的是，想要具有竞争力，你的特殊专业性必须专注于某些方面，因为你的天赋能够在这些方面给你带来竞争优势。

在短短两年时间里，“黄尾”（yellow tail）葡萄酒就从默默无闻一跃成为美国最畅销葡萄酒。它击败了高品质葡萄酒和廉价葡萄酒，避免在广告量、成品质量、复杂性和各种优惠等经典战场进行对抗。黄尾葡萄酒的独特之处在于它的价格和质量，它是一款随处可买的葡萄酒，还有一个易于辨认的酒瓶（标签颜色有趣，还有一只袋鼠）。与市场其他产品（别人正在做你想要做的事）相比，你的“袋鼠”（与众不同的建议）是什么呢？

你喜欢的工作环境

我们假设你的人生使命是一份工作，一份理想的工作。回顾下面的工作条件可以帮你更好地定义你的梦想（同样会出现与你的偏好相矛盾的回答，这些回答不可信）。

你喜欢的工作有哪些特点？

- 室内还是室外？对于具有“自然主义”风格智力类型的人来说，这是一个无须动脑筋的问题。
- 从事体力活动，还是久坐不动？
- 大部分时间独自一人，还是和其他人在一起？你是内向的人还是外向的人？
- 在安静的环境中，还是在高频互动的环境中？
- 有自主权，还是有明确的指导？每一项都意味着具体的责任。
- 以一种可预见的、常规的方式，还是在需要即兴创作的条件下？

现在想想以下内容对于你的重要性……

- 想在一个道德标准很高的公司工作吗？（环境、个人、社会、道德……）
- 你监督其他人工作吗？（超越做老板的“兴奋感”：监督员工时，很多琐事也会随之而来，你得对团队中发生的一切负责，即使是小事。）
- 有职业发展的机会吗？（除了薪水更高之外，还要考虑其他因素：你所负责的员工和更长的工作时间。公司配备的智能手机、汽车和笔记本电脑固然不错，但它们是为了让你工作得更高效、更努力，时间更长。）

从头再来

请允许我在这一部分介绍一下用来“润色”你的梦想工作所需的最后调整。

我们将目标定义为：（1）意图，（2）在一定程度上或采取一定措施后可实现，（3）在一定时限内，（4）具有一定的优先权。

如果我说我计划做以下工作：“去健身房”“多吃蔬菜”“慢跑”……那么我实际上没有确定任何目标。这些甚至不是任务，只是良好的意图而已。

但如果我说：“我将每周去健身房两次，每次45分钟，为期6个月”“我将在60天内尽可能减少脂肪、肉类和糖的摄入量，并观察其对体重的影响”“我将步行／慢跑30分钟，每周三次，直到冬至。”这样听起来好多了。

所以，你现在的任务就是把人生使命、机会和爱好理解为目标：你想实现的是什么、做到什么程度、用多长时间。

把最重要的活动作为目标，可能会让你改变它们的顺序，甚至分类。这正是我之前所说的，这个过程是“迭代的”的真正含义！

约翰·列侬曾说过：“当人们疲于奔波时，生活已离你们远去。”一个完整而成功的人生是一种理想，理想是我们仅有的东西。我们的生活是真实的——与完美相去甚远。

“计划”是生活的基础，但要在几项活动之间取得适当的平衡需要纪律和毅力。下一章就是关于这一点的阐述。

你要知道，力量都在手腕上。

十一

平衡的生活：构建你的金字塔

艾伯特·马科夫斯基和薇薇安·杰菲之间的第一次面谈。薇薇安是一名有经验的侦探，艾伯特想雇用她来调查发生在自己身上的一系列奇怪的巧合。

薇薇安：你为什么不直接告诉我你的情况？

艾伯特：我不知道你们是干什么的，不是吗？

薇薇安：我们将调查并解决你的案子。

艾伯特：怎么做？

薇薇安：如果你签了合同，我们会跟着你。

艾伯特：你会监视吗？

薇薇安：是的。

艾伯特：监视我吗？

薇薇安：是的。

艾伯特：你会在浴室监视我吗？

薇薇安：是的。

艾伯特：在浴室里？！

薇薇安：是的。

艾伯特：为什么？

薇薇安：没有一件事情是无关紧要的。你知道警察凭借提取到DNA就能立案吗？如果我们看到你用牙线，那可能是整个事件的关键点。

《我爱哈克比》（*I Heart Huckabee's*）
大卫·拉塞尔（David O. Russell）

这一章很短，但在我们开始构建新的活动组合之前，你还是有必要读一下。

我相信你一定听说过“马斯洛金字塔”，它是对亚伯拉罕·马斯洛的需求层次理论的图解（见图11-1）。简单解释一下：我们的行为集中在不满意程度的最底层，上层的不满意程度会被忽视甚至被否定。但是，一旦底层需求被满足，上一层次的需求会立即出现变成焦点。如果我们正在挨饿，在这一生死攸关的需求得到满足之前，我们对其他事几乎无能为力。

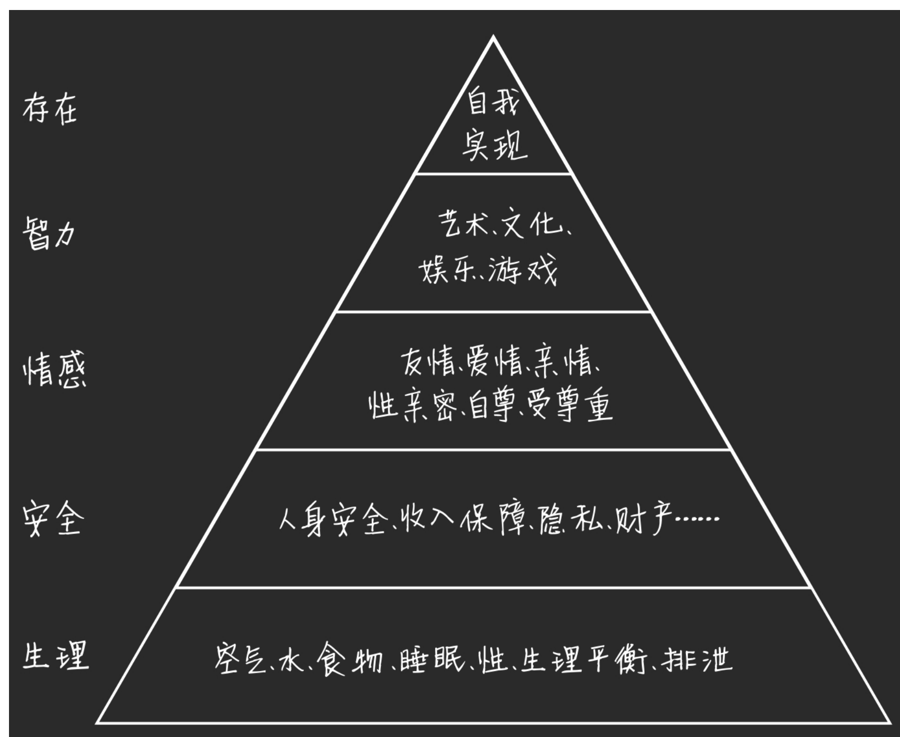


图11-1　马斯洛需求层次金字塔

马斯洛并没有画出金字塔；他只是在一篇科学论文中描述了需求层次理论，所有这类金字塔都是对其理论的解读。

有些金字塔把“自尊”也放在了其中，我想这可能发生在20世纪80年代，那时这一概念催生出很多有关励志的畅销书。还有人在最顶端挤进了“超越”一词，而这个词在原文中根本不存在。

当你在网上搜索“马斯洛金字塔”这一词语时，在0.7秒内能得到100万个不同的版本。不过，马斯洛确实把“自我实现”放在了最高层，这正是他的主要观点。

越往下塔身越宽，也越靠近底部，这意味着那些领域在生物学和心理学意义上更加具有根本性，但这并不一定意味着它们需要获得更多关

注。金字塔的最底层是“生理需求”，在所有需求中占比最大，但或多或少能自动得到满足，而当我们往金字塔上面走时，精力会更集中。

聚焦／平衡：一个无法解决的取舍？

“聚焦”的意思是把我们的精力和注意力集中在一件特别的事情上，“平衡”是指将精力和注意力分配到几件事情上，两者都被视为“美德”。那我们应该专注于一件事，还是专注于几件事？如何取舍呢？

我们进行的活动数量与可以分配给每个活动的注意力之间是反比关系。图11-2从另一个角度显示了这些关系，在这里用正常的、积极的术语和“阴影”术语来描述。一种行为是好是坏，取决于它的原因和效果。

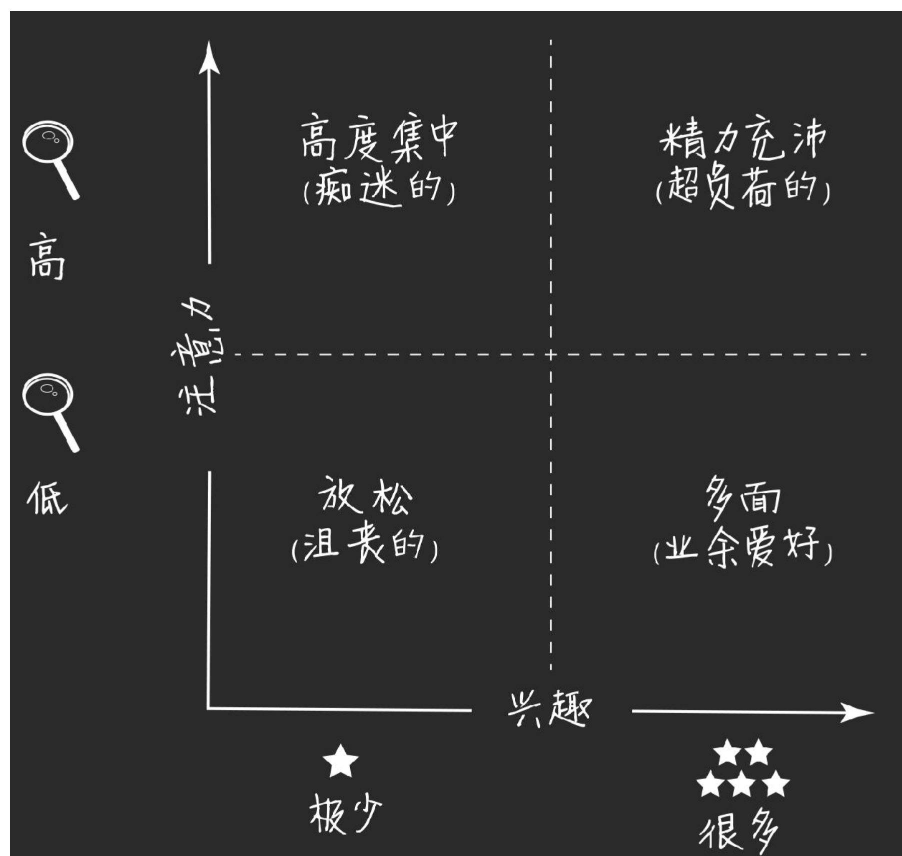


图11-2　兴趣的类别与精力分配关系

平衡可以在图中的某个地方实现，该图中有相当多的兴趣或领域，它们都在争夺我们所能付出的相当多的精力和关注。实现或维持这种微妙的平衡不太容易，但你可以做出调整，以使生活更加平衡。

刻板印象，不平衡的金字塔

让我们按升序排列把金字塔的层次简化为三个：身体、头脑和精神。如果你的生活缺乏锻炼、足够的营养，不够健康，你的身体层面就会出现缺陷；头脑层面指的是工作、智力和娱乐；精神层面是指情感、爱、自我实现（个性化）等。

图11-3展示了一些典型的金字塔。你能在其中找到自己吗？

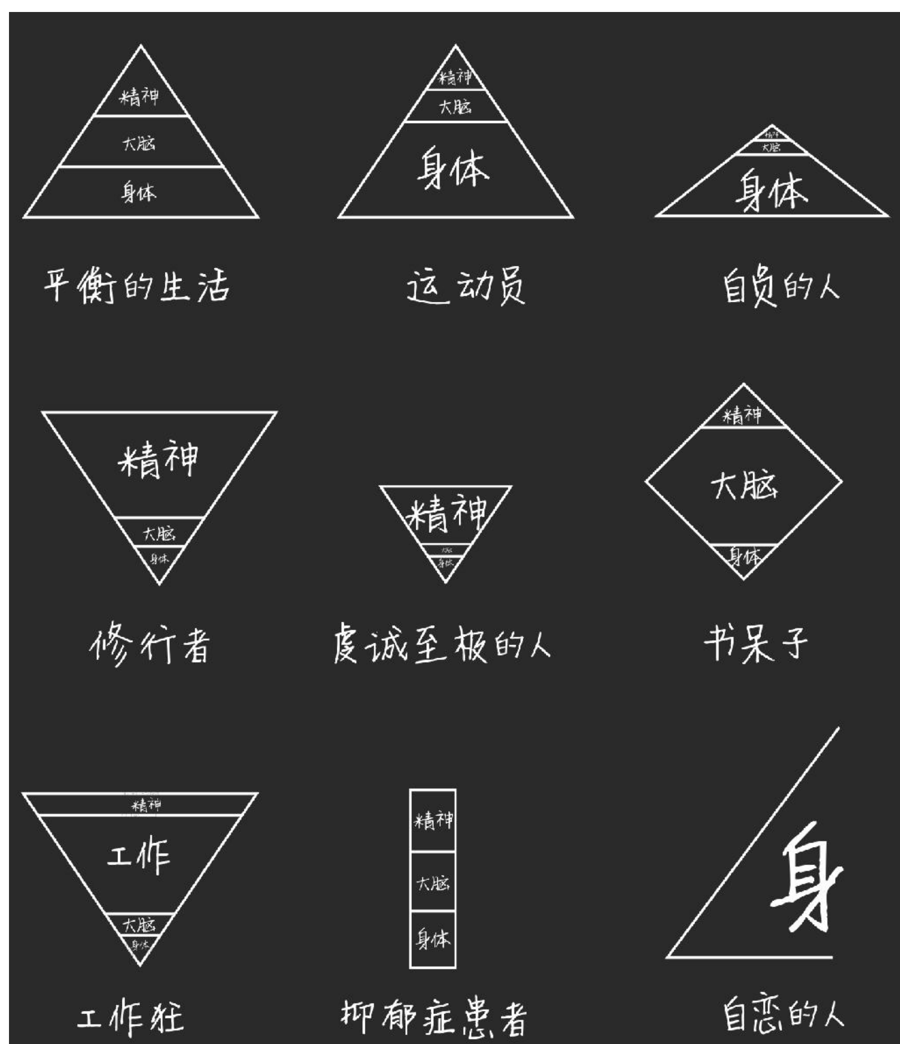


图**11-3**　你自己的金字塔是什么样子的

注意，在这三个层面，不平衡的精力分配会产生“不稳定”的金字塔，一种优雅的说法是“不完整的生命”，糟糕的说法是“过早死亡”。

你的金字塔缺少什么呢

换句话说，什么会使你的投资组合更平衡？你的日常生活中缺少了什么呢？你是否会想念呢？是锻炼、读书、冥想、素食，还是些许被爱？

每个生命都与众不同，因此，请根据个人情况执行以下操作：确定你当前缺少什么，把它们放进梦想清单，并给所有三个栏目打分。

记住，它们不是特定的事件，比如“读某本书”，而是正在进行的活动，比如“通过读X、Y和Z这些书来增加对科目‘A’的了解”。

平衡的生活是由大事、小事、我们需要做的事、我们想要做的事和我们不想做的事组成的。这些事物各自分开时不能成为全部现实生活的关键点，它们作为一个整体却必然是。

十二

是时候整合你的人生使命、爱好和机会了

恰克终于在建筑工地找到了他最好的朋友威尔·汉廷。威尔是一个天才男孩，他在浪费自己非凡的能力，因为他觉得自己没有义务去利用这些能力。

恰克：你是我最好的朋友，所以不要胡思乱想。但20年后，如果你住在我隔壁，喜欢看爱国者队的比赛，仍在建筑工地上班，我会杀了你。这不是威胁，这是事实。

威尔：恰克，你在说什么？

恰克：听着，你有我们都没有的东西。

威尔：为什么总是这样？这是我欠自己的吗？如果我不想呢？

恰克：去你的，这是你欠我的。我50岁时还会在这工作，但这是我尽力能做到的。但是你……你就像坐在中奖的彩票上，却不敢兑奖。我愿意做任何事来得到你所拥有的，这些人也一样。如果你20年后还在这里，那对我们所有人都是侮辱。

《心灵捕手》（*Good Will Hunting*）
格斯·范·桑特（Gus Van Sant）

快速回顾一下：到现在为止，你已经确定了潜在的人生使命、爱好和机会，也已经确定了补充活动并建了一个不错的个人金字塔。

组建你的波士顿矩阵，找出金牛、明星和瘦狗

现在是时候把它们相互协调起来了，也就是说，我们必须把这些活动组织成一个“组合”。该组合基于一个经典的管理工具，即“波士顿矩阵”（见图12-1），由波士顿咨询集团开发，以帮助大型联合企业决定留下哪些子公司或清除哪些子公司。它用两个参数进行分析比较：市场增长率和某公司的市场份额。以这种方式评估，可以把公司归类为以下类型：

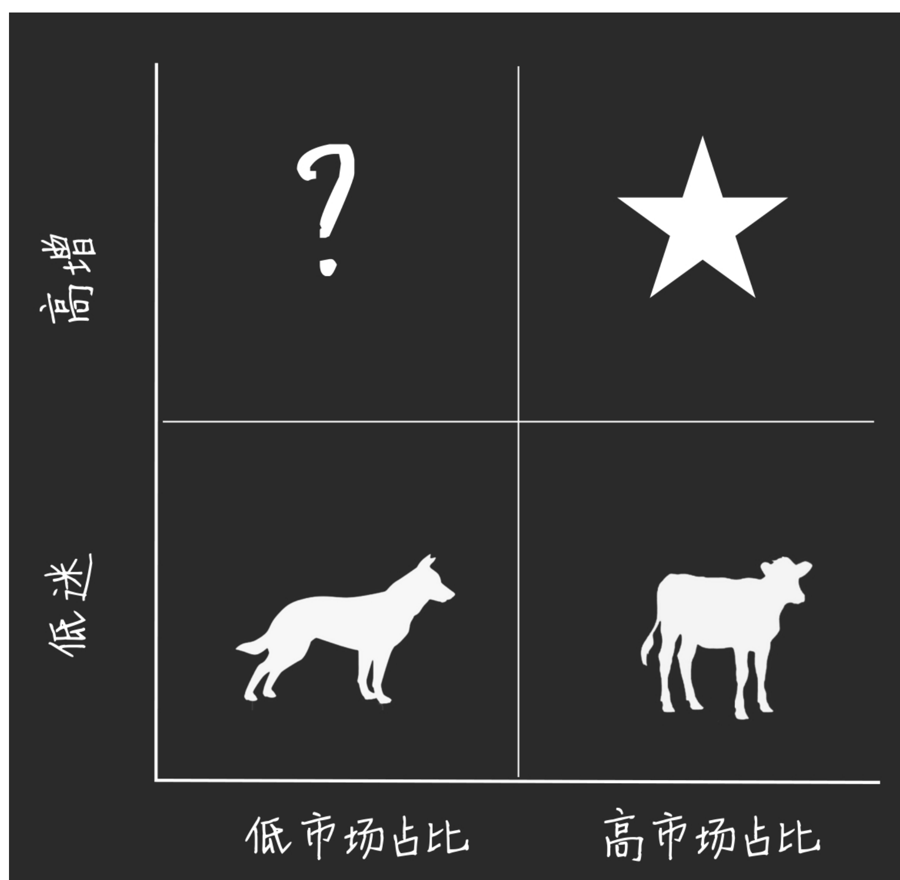


图12-1　管理工具—波士顿矩阵

明星。在不断扩大的市场中，市场占有率很高的公司。它们的表现一定会很出色，必须不惜一切代价留住这些公司。

金牛。市场占有率高但处于收缩市场的公司，只要能继续赚钱就必

须保留，它们能为其他公司提供资金帮助。

瘦狗。在收缩市场上表现不佳的公司。有时被称为“死狗”，因为它们没有生机或将很快开始赔钱，所以必须尽快摆脱。

困境。市场占有率低的公司，但它们所在的市场在不断扩大。“两难境地”是指不确定是否要继续投资。

所有市场都有周期性（起始、扩张、稳定、衰落），公司也有周期性：随着时间的推移，“明星”变成“金牛”，“金牛”变成“瘦狗”。

最后一步

在最后两栏里，为顶级活动（“人生使命”和“机会”）打分，打分范围为**1～10**：

- 对你目前个人财务的真正贡献。这项活动是资产（赚钱），还是负债（花钱）？如果它花了你很多钱，打1分；如果它帮你赚到所有的钱，打10分。尽量不要打5分，这样最终才可以把它们明确归类于某个象限。
- 对你的自我实现有帮助——你觉得这个特别的活动对你的个性化、自我实现、幸福等有多重要？

重要提示：在这两栏中也要对当前的工作进行评分。是的，尤其如果它是“糟糕的工作”。

到这里，我们就不再考虑“定时炸弹”和“垃圾”了，我希望你很久以前就把它们处理掉了。“私人爱好”也与这一分析无关，但你可以给“公开爱好”打分，因为你不知道将来会不会有机会靠它们赚到钱。

所有活动的评级结束后，你可以试试用图12-1归纳分析一下你现在在做的事情。

最终，你可以完成一个类似于图12-2的坐标图。在那里，所有的“人生使命”“机会”“爱好”“糟糕的工作”，以及其他补充活动（用于平衡金字塔的活动）会放在不同的象限里。



图12-2　活动组合案例

最重要的当然是“明星”。以下这些情况如果你有不止一个，不要同时进行，因为它们会破坏你的日程和生活平衡。

如果你有多个“明星”，则必须执行以下操作：

- 选择一个，其余的忍痛放弃，或者把它们降级为“爱好”。
- 运用决策技巧逐个处理，控制好时间。
- 如果可能的话，用所有这些因素整合出一项新的人生使命。

在我的个人图中，明星象限中有三个活动。其中一个是正在写的这本书，现在我要去做另外两个了。

对于其余的活动，你现在要做的工作如下。

困境：通过研究决定你是否想要继续，以及达到什么程度。“困境象限”最有可能充满“机会”。记住，你每天为这些“天上的馅饼”投入一小

时，你的“明星”就损失一小时。

金牛：“糟糕的工作”肯定在金牛象限的某个地方。它也许对你的幸福贡献不大，却能帮你支付账单。你要坚持做下去，直到安全地放下它，或者直到它变成一只“死狗”——你必须采取行动，不要拖延，因为它对健康伤害太大。

瘦狗：你不喜欢做但是必须要做的事情应该出现在图的这个部分。这些是“瘦狗”不是“死狗”。希望你一个都没有。当然你也可以有一个“瘦狗”（一个你喜欢的爱好但不可能将其发展成职业）。就像养一只真正的瘦狗那样，爱好能给生活带来快乐。但两个、三个或更多个爱好只会越来越消耗时间。理想的情况是，新发现的“明星”会成为你的爱好，这样你就可以真正把所有的注意力都放在它上面。记住，过多的爱好只能让达·芬奇的诅咒不断持续。如果你的组合中有两个或更多这样的小活动，不要让它们分散你的注意力，赶快把它们剥离出来。

十三
严肃地处理你的待办事项

萨布丽娜·费尔柴尔德和百万富翁莱纳斯·拉拉比正前往玛莎的葡萄园。这是莱纳斯的计谋，目的是让萨布丽娜离开他的哥哥大卫。他们从直升机下来走向了私人飞机。

莱纳斯：（用手回指着直升机说）它给我们省出了堵车的时间。

萨布丽娜：（用挖苦的语气说）……还有那些收费站。

莱纳斯：嗯……“萨布丽娜”是一个美丽的名字，谁给你起的？

萨布丽娜：来自我父亲的读物，它出自一首诗。

萨布丽娜·菲儿，

请你坐下细细聆听，

在晶莹透明的波浪下，

在百合花交织的花丛中，

散落着一束束琥珀色的头发。

（莱纳斯翻着报纸，没有注意听）

萨布丽娜：你从来不往窗外看吗？

莱纳斯：有空的时候会看。

萨布丽娜：你乘直升机省下的时间呢？

莱纳斯：（狡黠地笑）存起来了。

萨布丽娜：（难过但坚定地说）不，你没有。

莱纳斯：（转移话题）那你的小诗是什么意思？

萨布丽娜：是一个水之精灵从死亡的命运中拯救了一个处女的故事。

莱纳斯：所以萨布丽娜是那个处女？

萨布丽娜：（看向窗外）萨布丽娜是拯救者。

《情归巴黎》（*Sabrina*）
西德尼·波拉克（Sidney Pollack）

“只是公事而已”，我曾见过一张保险公司的海报，上面是一张照片：一个威严的秃鹰头紧盯着我，严肃而自信。我认为我们必须用这样的方式处理待办事项。

所有的时间管理系统都有局限，你要靠自己

世上有太多的时间管理系统。在那些以商业为导向的系统里，许诺能“明确控制你的‘待办事项’清单”，甚至“控制你的生活”的情况并不少见。毕竟，这个行业能在出版、研讨会和议程等方面产生数百万的销售额。但实际的情况并非如此。

所有的时间管理系统都有其局限性：

- 时间管理系统不能管理时间。它们是“垃圾输入／垃圾输出”系统。只有当你正确地设定优先等级、适当地做记录……它们才能帮你整理好待办事项。而糟糕的优先等级排序将会导致糟糕的时间管理。
- 时间管理系统也不能管理你。它们不提供纪律，它们需要纪律。使用系统本身也需要耗费时间和精力，而这恰恰是它们应该节省的东西。

我最近了解到一个时间管理工具，它的界面是一个西红柿形状的厨房定时器：你可以设置让其在25分钟之后发出“叮！”的一声，从而强迫你暂停或进行工作转换。时间管理系统让人不快的真相是，你本应自己管理好时间，而不是指望某个应用程序或西红柿形状的厨房定时器帮你做到这一点。

那么让我们靠自己的努力吧。

待办事项的优先等级

时间是最宝贵的资源。金钱来了又走，爱情来了又走，运气来了又走，但时间只会一去不复返。

待办事项是需要我们注意的那些事，我们很少会有足够的时间去做所有的事，而有些事根本不应该做。因此，我们需要一些标准来评估待办列表中的每个事项。我在这里提出的，是我所发现的最客观、最靠谱的方法。

紧迫性和重要性

待办事项的本质属性是它们的优先等级。不同程度的紧迫性和重要性相中和之后才能确定优先等级。

如果我们说某事很紧急，意思是说它需要关注，但根本没有说它是否值得这种关注，而现代生活充满了各种无关紧要的急事。

从重要性的角度来看，待办事项位于必须做的事和琐事之间。让我们看看这些参数的组合如何定义待办事项的优先等级。以下是极端情况，所有其他的可能性都在中间位置。

迫切且重要的事：紧急情况　英语里的名词emergency和动词emerge有着相同的词根：我们像往常一样过活，然后出现了一些需要我们立即全神贯注去做的事情。紧急情况并不总是消极的，但如果不采取行动，它们通常就会变消极。

开会或看电影迟到很久不是紧急情况。将日常事务提升到紧急情况级别会导致心脏病提前发作。紧急情况是对我们或其他人构成明显威胁且近在咫尺的危险局势，而任何可以通过电话解释和道歉的事都不是紧急情况。

在紧急情况下，我们需要按照以下确切顺序做三件事：冷静、专注和行动。紧急情况要求暂停所有其他无关紧要的待办事项。我们所需要的唯一积极和自觉的姿态是尽最大努力保持冷静，用冷静的头脑来平衡肾上腺素。

紧急情况下的合理行动顺序：

- 发警报。寻求帮助、尖叫、按火警按钮、拨打报警电话，或其他任何有效方式。
- 必要时保护自己免遭伤害，这样就可以返回现场或寻求帮助，或给其他处于危险中的人帮忙。
- 战斗或逃跑，视情况而定。

“紧急情况”这个词听起来具有灾难性，但即使是小事也会升级为紧急情况：鸡蛋放在炉子上会熟，然后被烧焦，最后引起火灾。

迫切但不重要的事：日常事务　这些都是对时间要求严格的事情，但即使不能按时完成，也不会是世界末日：一般来说，它们只是意味着在未来会花费更高成本（金钱、时间、声誉等方面）。

超市10分钟后关门，而冰箱里只剩半个柠檬，如果我不抓紧时间尽快赶到超市就只好点一个比萨，与我在几分钟内就能做好的食物相比，

比萨更贵、更不健康、更不好吃（我非常喜欢做饭）。如果不按时交费，手机就会停机。灾难不会接踵而至，但挫折会随之而来：罚金、不得不用公共电话，以及可能因为不能及时回电话而失去机会。

对时间要求严格的待办事项是指对将来有确切意义的紧急事项：会议、约会、计划好的活动等。它们的时间严格程度通常取决于我们与其他人达成的协议。其重要性在于事件本身，以及它们对我们的个人声誉的影响。

如何处理对时间要求严格的待办事项呢？首先，你要制定一个有效日程，按实际情况安排预约；其次，准时到达——早到5分钟比迟到5分钟好。如果必须取消或重新安排，一旦意识到修改的必要性，你应该立即拿起电话道歉然后重新协商。

不迫切但重要的事　我记得阿根廷著名幽默作家奎诺（Quino）的连环漫画。他笔下的主人公马法尔达是一个6岁的女孩，她在上学的路上看到一群工人在人行道上挖洞。她停下脚步，走过去问道："你们是在寻找我们的民族特性之根吗？"其中一个工人回答说："什么？不，孩子，我们在找煤气泄漏点。"马法尔达无可奈何地说道："总是这样……紧急的事情不会给重要的事情留出任何时间！"

重要的事情可能会被日常的、紧急的事情所取代，我们需要做这些事，但做这些事对个性化无益。

不迫切并不意味着不重要。举个经典的例子：与所爱之人共度美好时光——这些"不迫切"的时光将一去不返。

不迫切或不重要的事：琐事　我把琐事和娱乐列为同一级别。如果今天不去看电影，我可以以后去，或者几个月后买张DVD回家看。

谈到琐事，在下一章中我将更深入地讨论那些过多侵占我们注意力但事实上不值得的事情。

优先等级

有些事必须在其他事之前处理，不是因为它们更重要，而是因为它们有必要性：有时间的原因、成本的原因、便捷与否的原因。

甘特图是项目管理的常用工具，主要是依照优先等级和时间顺序安排不同的任务和活动。一旦完成，甘特图将显示完成这些任务的最佳方式，其中一些可以同时进行，而有一些在前一个任务完成之前，其他任务无法开始。

任务有不同的时间跨度（水平条）和必须完成的顺序。奇怪的是，时间管理系统中很少有类似甘特图的功能，这样也就无法帮我们明确优先等级。

“钉子户”，待办事项里那些又大又丑又多毛的东西

有一种类型的待办事项不属于上述任何类别，就是那些又大又丑又多毛的东西，它们会永远留在待办事项的清单里。

我认为我找到了原因：它们不是一个待办事项，而是几个，我们没有它们的相关信息。信息是决策的基础，除非事先知道那些又大又丑又多毛的东西的组成部分和先例，否则无法处理。

又大又丑又多毛的东西：

- 我们不确定什么时候（甚至是否）必须做的事。
- 我们以某种方式否认的事（就我个人而言，它是指任何类型的医疗产品）。
- 定义不够明确的事，只有想去做的意愿，却没有明确的目的。

怎么处理又大又丑又多毛的东西呢？好吧，如果缺乏信息是问题所在，那么解决办法就是沟通——这就是获取信息的方式。

你得找人谈谈：

- 顾问——律师、医生、税务人员。
- 内部人员——客服代表、政府官员、咨询员或者经历过这一切的朋友。
- 风险承担者——那些期望你完成任务的人。可以是你的老板、你的配偶、你的孩子、你的邻居、政府办公室、公司，等等。

他们应该可以帮助你判断任务的重要性和紧迫性，它们或者既重要又迫切，或者两者都不是。当然，为了得到一个客观的评估，你得保证咨询的人是站在你的立场想问题的，不要问赌场老板如何对你的积蓄进行投资。

这里我列出了一些关于待办事项的有用建议，可以用于那些适合你本人的情况。

不要带着人为的紧迫感工作

不要带着人为的紧迫感工作。这是近期的一种相当标准的态度，是我的亲身感受，尤其是在美国公司。同行之间的加薪和晋升的竞争加剧了默认的、人为的紧迫感，这种紧迫感旨在“展示”自己在公司的地位。自相矛盾的是，知道自己能力有限的那些员工，即那些可以平静而理性地拒绝自己无法达到的要求或索要额外资源的员工所表现出的性格和现实态度往往让上层管理人员认为他们才是潜在的高管。

不必期望别人对你刮目相看

不要再尝试让别人对你刮目相看。领导特别不喜欢出现意外，即使是意外的惊喜。相反，他们想知道你的进展情况。一无所知会让他们在自己的领导面前处于弱势地位。你要让你生活中重要的利益相关者，包括合作伙伴，知道你在做什么——制造惊喜的周年纪念礼物除外。

尽量不要“中途换马”

尽量减少“中途换马”的情况。决定走一条路就要坚持下去——除非你有证据可以证明此路不通或代价高昂。汽车卫星导航可以实时优化路线，但对人们来说，这意味着失去对目标的关注。与其不停地改变策略，不如下次再学。

明智地分配节省出来的时间，而不是用来做更多的工作

试着按照优先等级来理解你的待办事项。无论如何，你应该应用一个时间管理系统。

在选择时间管理系统时，请确保以下方面：

- 它有助于把所有待办事项放在你随时可以查看的一个地方，比如某种类型的多平台应用程序。
- 它按紧迫性和重要性安排待办事项的优先次序。
- 它可以通过待办事项的结构：甘特图、树状图等反映优先等级。

随着时间的推移，你会在这方面做得很好——你会更有效地管理你的时间，拥有更多的空闲时间。明智地利用这些空闲时间：和孩子们一起玩（如果他们已成年，就和他们一起喝啤酒）、拜访朋友、和伴侣一

起吃一顿浪漫的晚餐、在森林里遛狗。

如果可能的话，不要用节省出来的时间来做更多的工作。你可以节省时间，但你不能把它储存起来。节省出来的时间必须明智地立即使用。

第三部分
我们所能预料到的寻常挫折

十四
那些你必须面对的障碍清单

黎明即将来临。

罗伯·史塔克是临冬城的代理领主，他的父亲被俘，在王国的首都君临城等待刑罚。罗伯将与非法继承王位的国王乔弗里的强大军队作战。他的养弟兼好友席恩·格雷乔伊和他一起坐在要塞的主室里。

席恩：你害怕吗？

罗伯：（伸出颤抖的手）是的。

席恩：（微笑）很好。

罗伯：很好吗？为什么？

席恩：意思是你不笨。

《权力的游戏》（*Game of Thrones*）
乔治·马丁（George R. R. Martin）

恐惧是一个好朋友，但别让它靠得太近

恐惧对任何物种的生存都起着至关重要的作用——本能会告诉我们危险的存在。但我想告诉你，这是一个陷阱。恐惧及其与危险的关系，有点像是“帕斯卡的赌注”（Pascal's wager）：如果我们不害怕，而危险确实存在，我们将毫无准备并受到伤害；但如果我们害怕，却没有危险，结果只是你会害怕一会儿，没有别的。

出于这个原因，有时我们会习得性畏惧——“宁可平安无事也不要后悔”。但是这种先发制人的恐慌往往要付出高昂的代价——生活在恐惧中会对健康和幸福造成损害。

约翰·施特劳斯博（John Strausbaugh）在他的书《娘娘腔的民族》（*Sissy Nation*）里清晰地说明了他的观点：

> （我们）一个接一个地表现出：因循守旧、群体至上、消费主义、政治正确、幼稚的自恋、人为制造的恐惧和恐慌、失败主义、懒惰、肥胖、性别混淆、受害者崇拜、逃避现实、把生活方式错当成生活、把充满垃圾的生活错当成充实的生活。
>
> ……现在，我们终于发现：它们不是单独的、各不相干的问题。它们会相互强化，属于同一种庞大的“娘娘腔文化”，这种文化被一场完美的“娘娘腔风暴”汇聚在一起。我们不只是肥胖、不只是懒惰、不只是墨守成规、不只是自恋……所有这些和其他的东西一起汇聚成了一个巨大、柔软、黏腻的球。

励志书籍、武器、为世界末日做准备的电视节目……所有这些对商业发展有利的东西都在蓬勃发展，尤其是在“9·11”之后。我们什么都怕：害怕疾病、害怕死亡、害怕生活、害怕性、害怕食物、害怕空气、害怕天气、害怕经济，还害怕其他数不清的事情。

你看到全新的活动组合时会有什么感觉？如果你一点儿也不害怕，那么你的梦想可能还不够大。恐惧是离开舒适区的标志，这是成长的唯一途径，也是唯一出路。

如果你感到强烈的恐惧，这意味着新设计的生活可能有点过于雄心勃勃，需要修改和调整。

恐惧是一个好朋友，但别让它靠得太近。

拖延不是朋友，它的目的是进攻

拖延不是朋友。或者说，拖延是我们对别人不友好的一种表现。

拖延可能伴有抑郁症的症状。一个得到普遍认同的结论是，抑郁以及随之而来的拖延是被压抑的愤怒。如果你拖延，也许你可以想想自己为什么这么生气。

拖延症可能是一种被动的进攻。暴力并不是进攻的唯一方式；被动的进攻是更微妙的暴力形式。我们或其他人不做那些需要做的事，会导致与不作为相关的后果，是一种惩罚或反击。

拖延是自相矛盾的，这意味着你既要参与斗争又想回避冲突，这样做会伤敌一千，自损八百。从某种意义上说，拖延是一种自我侵犯。

你从中看到拖延症的共同点了吗？进攻性。我认为拖延的目的是进攻——攻击别人、攻击自己、攻击所有人。当然，我说的不是偶尔的偷懒（我们都会时不时地偷懒），而是忽视重要人物、事件和责任的一贯态度。

就这个问题进行更深入的讨论将超出我的能力范围。我只想说，如果你是一个长期拖延症患者，你应该考虑上述可能的原因，寻求专家的意见可能会对你有所帮助。

停滞源于你的怀疑

这方面的一个经典案例是作家写不出作品，就好比我们正在写一本书、一篇论文、一份报告……但突然间写不出来了。这不是懒惰：这与我们内心的信念有关，也许是还没有意识到我们的工作是个骗局。我们停滞不前，是因为不相信自己正在写的东西。

这种情况在所有创造性的艺术表现中时有发生。不信任不一定与我们的工作质量有关，而是与看法有关。当我们的内心意识到假设可能导致自己得出站不住脚的结论时，我们就会停滞不前。

我能给你的解决方案：如果可能，请更新基础和前提重新开始工作。如果不可能，而且认为它与你的“大我”不一致，不如干脆丢弃它。需要当心的是，你不得不丢弃的不仅是未完成的草稿，如果问题出在我们的信念本身，这些信念也必须丢弃。总有一天会有一些新观念取代它们。

不要让你的自我认知被自恋扭曲

坏消息：你是一个自恋者。好消息：我们都是，这在某种程度上其实还好。

自恋是一种健康的心理特征，可以让人有足够的自尊和健康的自我表现。但过度自恋则是一种病态，会导致傲慢和自我憎恨。

浮夸的冲动会从内部压迫人格，造成消极的自恋，产生“膨胀”：浮

夸和理想化的投射，将浮夸的能量转移到其他人、机构或团体身上，表现为种族、性别、社会阶级等。

来看看你的自恋属于哪一种：

- 对批评过于敏感。人人都崇拜你并称赞你的能力和成就（无论真实还是夸张），而你的伪装完好无损。开始工作时，你会觉得自己无可匹敌，但在和经理开会讨论一些不必讨论的事情后，你会突然觉得自己是个失败者。羞愧和愤怒困扰着你，并蔓延到了生活的其他方面，“如果我的工作非常失败，这也意味着我还浪费了大量时间”。突然间，你的整个生活就变成了一个自我厌恶的借口：你没有能力在所有事情上都做得很好，无法达到你膨胀的自我意识的要求。这是一个非常可怕的场景。

- 无限的幻想、行动或要求。一种带有浮夸感的权益永远得不到满足的状态。把异想天开的想法强加于周围人、作为受害者从别人那里获得特殊的待遇——你也会因此成为施虐者。

- 低估你正面对的问题。有一种不错的自恋态度是面对挑战时说“我能做到！”，这就像一种自我鼓励，可以帮你站在自己的立场面对冲突。过于自恋的人往往持有错误的优越感，会忽视新的挑战。他们看起来好像很自信，但实际上是在否认冲突。这种态度通常会适得其反。例如，不去为考试、面试或会议做好充分的准备；一旦感觉病情好转就停止服用抗生素或其他药物等。

- 恐慌。这是我们对待冲突采取的一种截然相反、十分极端的反应。一个成熟稳重的个体在应对每一场冲突时都有充足的精神和体力准备，这是一种“以防万一”的恐惧。

自恋背后的关键概念是“华而不实”：幻想的自我开出支票，而真实的我们却支付不起。这会让我们陷入种种困境。

狂躁：做一切能满足这些要求的活动（这是受到达·芬奇诅咒困扰的人的典型征兆）；无法入睡，因为你的大脑被你想写的所有华丽书目占据；无法与一个人发展浪漫的关系，因为你想拥有每一个与你相遇的人；很容易上瘾，因为你想要体验每一种你没有接触过的物质。

沮丧：在某种程度上，我们知道这些愿望是如此高大、无法实现，于是很快就会意识到尝试是在做无用功。一个有名的作者指出，抑郁症

是一种自我调节机制，当浮夸的自我意识对我们的处境、可能性和节奏做出不现实的评估而威胁到我们时，抑郁症就会发生。

自恋型人格可以把社会中的许多角色都诠释得很好，但他们所取得的成就也会带来不同寻常的压力，不断超越自我的压力会让他们不惜一切代价避免挫折，因为挫折会威胁到那个面对失败过于脆弱的自我。

对于受达·芬奇诅咒困扰的人来说，找到一个可以让我们说“这不是我做的事，这就是我本人”的活动已经很难了，但在此之外，如果自我认知被自恋所扭曲，那么我们对这种行为的探索就注定会失败。

以下例子说明了这种情况是如何发生的。成功、失败、骄傲……都是相对概念而不是绝对概念，我们只能通过一个特定的过程——比较，来使它们显现并获取意义。

不要循环论证，要客观

虽然晚点15分钟，但9点45分的火车并不是10点的火车。这是因为它本是9点45分的火车，而不是别的什么火车。

我们把世界理解为一个差异系统。比较意味着发现差异，这在我们理解世界时必不可少。但是并非所有的比较都是正确的，所以当我们自己是被比较的对象时必须特别小心。

正确的比较是一个接一个地获取属性，并在两个或多个对象中获得它们的价值。

以下结论对我个人来说是正确的：

- 史蒂芬·霍金比我聪明得多。
- 哈里森·福特的财富和名望比我想象的还要多。
- 无论我多么努力，我永远不会比梅西的球技更好。

我可以继续比较下去，但我实际上忽略了以下情况：

- 福特和梅西的物理很烂。
- 霍金和梅西的演技很烂。
- 福特和霍金的球技很烂。
- 我网球打得比他们都好。

比较是一个有选择的过程。根据所选择的实体和属性，我可以做出对自己有利或不利的比较。“如果你拿自己和别人比较，你可能会变得自负或痛苦，因为比你伟大或比你弱小的人在这世上永远存在，”马克斯·厄尔曼（Max Ehrmann）在他著名的诗篇《生命渴求》（*Desiderata*）中写道。

不要循环往复地比较，而是客观地进行比较。比较会告诉我们，在某一特定的范围里，我们处在哪个位置，其最大的好处是可以告诉我们应该采取哪些步骤来提高某些方面的熟练程度。

你可以想象一下梅西、霍金或者你崇拜的其他人，他们会如何解决我们现在所面临的挑战。比较的作用应该是激励我们改进，而不是产生羞辱感。

我认为，唯一真正有用的比较是拿自己和平行宇宙中的另一个我进行比较。如果另一个你选择的是一条不同的道路，那你现在的真实生活与过去相比会是什么样子呢？或者“5年后的我（如果我继续这样做）”和“5年后的我（如果我敢走另一条路）”相比又如何呢？

当然，这只是一个思想实验，未来的“我”只是假设。但它们至少有可能是真的——也就是说，与和好莱坞演员或体育巨星相比，未来的“我”更适合作为你进行个人比较的对象。不管怎样，我相信所有人都有自己的秘密。

羞耻和嘲笑的感觉在自恋狂中并不少见，自恋者被控制的标志是羞愧。在这里，我指的不是“社会防范”意义上的羞耻，防范是对无法接受的动机提出的警告，它可以在多种社会形态中充分发挥作用。我所指的羞耻与之相反，是指由于无法实现那些不切实际的目标而产生的不足感、羞辱感、尴尬感和绝望感。失败真实存在，但真正的问题是目标。我们最初向世界宣布自己的意图时，情况最为糟糕。

羞耻可以理解为对我们自尊心的打击，问题是，我们应该受到这样的打击吗？

自尊的概念是大多数励志文学的核心。我认为根本的问题是很多人会用更多的自恋来增强自尊。自恋会使人产生扭曲的期望；失败后，我们的自尊会受损，并感到羞耻。我们会通过告诉自己我们有多宝贵来修补自尊心——这不过是一种典型的自恋感。再一次这样做会以扭曲的方式重新定义我们对自己的期望——根据自我认可的程度定义，而不是根据现实。自尊受到全新且不可避免的打击，这样的打击从逻辑上来说更为猛烈，所以需要一些更大的、虚假的自我激励才能补偿。

这是一个恶性循环。研究表明，失败和挫折造成的后果更容易伤害那些“高度自尊”的人，因为消极的结果会对他们的自我形象产生破坏性的影响。

不要试图一下子就回到赛场，成功需要努力

法国律师皮埃尔·德·费马也是一位杰出的数学家。我们认为他是一个自恋者。费马喜欢戏弄同事，他发出挑战：让大家去给难以证明的定理寻找证据——他宣称自己已经发现了这些证据，在回避同行评议的同时还获得了知名度。他职业生涯中最大的玩笑是在丢番图所著《算术》（*Arithmetica*）一书的页边空白处写了一个注释，说的是书中提到的一个猜想："我找到了一个真正了不起的证据用来证明这个命题，但这个空白处太窄了写不下。"

300多年来，业余的数学爱好者和职业数学家都试图找到这一证据，因为这一成就会立即给发现者带来世界级的知名度和认可。几个世纪以来，许多科学院都提供奖金给那些能够提供令人满意的证据的人。其中一次比赛（由德国哥廷根大学主办）在1908年宣布开始，持续了100年。

许多人在完成这一挑战时获得了累累硕果，也有一些人白白浪费了时间，还有一些人甚至失去了理智。他们之间的根本区别在于背后的动机。

20世纪70年代，评审参赛作品的数学家施利希廷（Schlichting）写信给他所在大学的委员会：

> 几乎所有的"解"都写在一个非常基础的层次上，用的是高中数学的概念，也许还有一些数论中未经消化的论文。投稿人往往是受过专业教育但没能取得成功的人，他们试图通过证明费马大定理来获得成功。

费马陷阱的其他版本是"快速致富"计划、"6个月内拿到文凭"的捷径以及"3周内减掉50磅（约45斤）"的骗局。

简而言之，不要试图一下子就能回到比赛中来，成功需要努力。不要成为"过于前卫的人"：在艺术、科学、爱好、职业或任何能够体现你人生使命的活动上面花时间，致力于真正的发展。只有保证付出，你才能得到真才实学。

人人都在学习，人人都在教授。我们都沉浸在某种"师徒关系"中，即使是以无意识、虚拟、直觉等非正式的方式。我们有时是师傅有时是学徒。达·芬奇并不是生来就准备画蒙娜丽莎的，他也在老师安德烈·德尔·维罗奇奥（Andrea del Verrocchio）的工作室里洗了多年画笔，在那里学会了为自己的才华找到正确的方向。

对被自恋控制的自己松绑

我们可以通过培养一些具体的态度来对抗通常的自恋状态：

- 与真实的人建立真正的关系。你在社交媒体上

的“好友”不包括在内。你的家人、伴侣和现实世界的朋友才是真实的人。

- 别事事抱怨。当有些事情没有呈现你想要的结果时，忍一忍，养成忍受失望的品质。不要认为每件事都是针对自己。关于“第一世界问题”尤其不要大吵大闹。(6)

- 不再追求完美，学会“满意”，在成本和收益之间找到可以接受的平衡点。关注重要的细节，而不是无关紧要的琐碎。

- 避免自以为是。自以为是的人就像“万事通”一样不受欢迎。不要强人所难，尊重他们的决定。观点有好有坏，但每个人都有权坚持自己喜欢的观点、品味和信仰——尽管有些观点令人厌恶。你不能控制别人的思想。

- 接受失败，把失败当作生活的一部分。没有人想失败，但我讨厌那种流行的心理学说法，该说法迫使我们“永远不接受‘不’这个答案”，迫使我们“在任何情况下都永不言败”。我们有时会赢，有时不会，不能赢的时候我们应该学习。如果你从来没有输过，这意味着你处于一个对你来说太低的水平。

真正自尊的唯一基础是美德

真正自尊的唯一基础是美德，宝贵的美德。自尊本身的价值并不能最大化，我们只能靠交易获得价值。

你如何知道你的自尊是真实的还是励志书籍灌输给你的呢？很简单。

一个有足够自尊的人是这样的：

- 不容易被别人控制，也不轻易因为言语被伤害。别人对她的评价是相对的。

- 果断的，她会坚定而平静地让任何对她不尊重的人有自知之明。相反，一个有虚假自尊的人可能会有更多的情感反应，这表明对方的话确实刺痛了他的神经。

列举特征解释不了什么是自尊。“我很聪明”“我很可爱”“我就是这样或那样”。管它呢！许多事都是随机的、遗传的或由其他外部原因造成的。特别没用的是“我是一个独一无二的人”，是的，我们都是独一无二的人，所以我们的“独一无二”完全相同。

我如何才能得到另一个人的感激呢？我如何让世界变得更美好呢？这些问题将指引我们获得真正值得拥有的自尊。语言不行，只有行动才行。

顺便说一下，费马的“最终定理”终于在1997年被普林斯顿大学教授安德鲁·怀尔斯（Andrew Wiles）证明。他用了有史以来最密集和不可思议的运算在130页纸上完成了证明。经过与世隔绝、殚精竭虑的长达11年的工作和研究，怀尔斯不但改进了现有的方法，还开发了许多新方法。

这就是刺猬型的专家，还记得吗？他们的目标是成功。

十五
那些你不必在意的“小事”清单

贝弗利·克拉克夫人在酒吧与迪瓦恩先生会面，调查她丈夫最近不爱回家的原因。

克拉克夫人：你觉得人们为什么要结婚？

迪瓦恩先生：因为激情。

克拉克夫人：不是。

迪瓦恩先生：有意思，你是一个浪漫的人。那是为什么？

克拉克夫人：因为我们需要有人见证自己的生活。地球上有几十亿人，但在婚姻中，我们会承诺每天都要关心伴侣的一切。

不管怎样，我今天打电话给你是想当面告诉你，我不再需要你的服务了。我认为继续调查下去是对我丈夫的隐私的无理侵犯，是时候停止了。谢谢你所做的一切……再见。

（他们默默地握手）

迪瓦恩先生：克拉克夫人，我是对的——你是个浪漫的人。

《谈谈情跳跳舞》（*Shall We Dance*）
彼得·切尔瑟姆（Peter Chelsom）

成为一个见证人是个不错的概念。

宇宙是一个又大又冷且无处不在的地方，而时间迟早会抹去一切事物发生过的痕迹。几乎所有的行为都毫无预兆。在这样一个由虚无和荒凉构成的无限空间里，我们如何给事物赋予价值呢？

一种确认价值的方式是用钱来换取，更基本的确认方式是花时间。我相信，成为见证人，是认识事物和人的价值最重要的方式。

我们把注意力放在哪里，哪里就会从我们身上得到某种价值，占据不会被忽视的地位。相反，那些被我们忽略的人和事会被慢慢忘记——我们“没有时间”，我们“在等待合适的时机”，我们“很快就会弥补”。

我们所见证的是正确的事情吗？

我认为不是。当一切都在争夺注意力时，我们又能怎样呢？广告无处不在，甚至出现在我们不会注意到的地方：政治家及其观点、名人和他们的秘密、争夺收视率的电视节目。本书讨论的主题给我们见证那些正确的事情找到了一条出路。

在这一章中，我们可以这样完善自己：

- 确认并更好地理解困住自己的“诅咒”。
- 把这个世界当成一个特殊的丛林。
- 重新审视自己的黑暗面。
- 给生活赋予意义，而不是从中寻找意义。
- 找到一个专门的、复杂刺激的人生使命。
- 面对恐惧和自恋。

最后剩下的，就是在现实世界中走上这条道路。

对我们受达·芬奇诅咒困扰的人来说，走上这条道路意味着我们必须投入精力和保持专注。我们必须坚定地选择自己重视的东西，忽略那些被高估、无关紧要和令人分心的事物。对我们来说，这些干扰就像神话故事里的海妖，它们用迷人的歌声诱使水手们坠入暗礁。尤利西斯很聪明地把自己拴在桅杆上，命令船员往耳朵里抹蜡，这样的话，即使他能听到海妖的歌声也不会被骗。

正因为如此，亲爱的受达·芬奇诅咒困扰的家伙们，下面我将列出那些被高估和会分散你的注意力的事物，它们就是你在航行中会遇到的伪装的珊瑚礁和诱惑的海妖。

不必争吵，绝对的真理凤毛麟角

绝对的真理凤毛麟角，它们要么无法证明，要么会因为过于笼统而无用。

天空是蓝色的，这是真理，不过夜晚除外，火星除外，色盲除外，阴天除外。唯一可用的真理并不存在，因为它本身发挥作用的前提是限定条件。

一旦真理被理解为相对存在而不是绝对存在，就会发生有趣的事情：我们会意识到说服别人相信某事并不是自己的工作。

塑造别人的思想不是我们的工作，塑造自己的思想才是我们的责任。一旦发现停止争论很有必要，就请你马上停止。争论应该是双方一起针对观点进行的讨论，如果你发现这个过程变成了攀比大赛，就应该及时撤离，去做别的事。

不必解释，解释只会给你设下圈套

向别人解释自己花了我们太多的精力。糟糕的是，这是我们给自己设的圈套。

解释是你给自己设下的圈套：

- 有大事要宣布。每次我们宣布要做些什么时，比如再次节食、回到学校以及其他任何事，人们就会要求我们解释清楚。“嘿，你不是打算重新节食吗？发生了什么事？哦，我明白了：这是一种‘增重’节食法吧？”
- 当我们讨论特别敏感的话题时。例如堕胎或死刑——这两个问题具有深刻的社会、科学、道德影响，一直是扩展讨论的好题目。如果可能的话，我们可以与比自己聪明的人站在一起或加入持相反立场的一方。但你也可以干脆避开这些徒劳无益的讨论，而去见证其他更重要的事情。
- 当我们和无名小卒争吵时。社交媒体上的“好友”发布了一件异想天开的蠢事。这些人可能与你多年未见，也可能只是某个在网站上随意留言的人，比如YouTube用户。即使很想参加讨论去纠正他们，可我们为什么要成为他们的“见证人”呢？

不必敏感，滋养平静的自信

我们会把某人无心的失礼之举当成无耻的冒犯。如果有人妄图使用伎俩占便宜，比如在超市的收银台插队，我们会感觉遭受了侵犯；当产品或服务不如预期的好时，我们会觉得被骗。最轻微的侮辱都会被我们视为宣战，正常的失望是我们无法忍受的挫折。

够了，是时候长出更厚的“皮肤”了。不必太过敏感，你应该滋养平静的自信，保持冷静，视挫折为常态，不要把每件事都放在心上，不要受别人语言或行为的影响。

不必将不成问题的问题放在眼里

我们迟早会面临一些相当严重的问题：疾病、经济困难、心碎、关系危机、丧亲等。这些问题过于严重，会占用我们大量的体力和脑力；而另一些问题则是被严重高估的。

那些被你严重高估的问题：

- “第一世界问题”。智能手机的保护膜下面夹着一根头发、房间一团糟、找不到遥控器、空姐忘记你点的素食、没有干净的袜子、卫生纸或麦片用光了。这类问题不值得花费你更多的精力，默默地骂句脏话就好。要么解决，要么忽略，不要让小事耗尽精力。
- “覆水难收”的问题。你搞砸了什么吗？如果是，请你尽快接受它，然后道歉、尽量补救、吸取教训、继续前进。如果你想，就低声咒骂几句，一切不过如此。
- “无能为力”的问题。天气太冷或太热、下雨或不下、时间过得太快或太慢、税收过高、下一次选举、身高太高或太矮。总之，这都是一些不能由你决定的问题，以及你无能为力的情况。

向地平线前进，绝不回头

在生活中，我们不必做过多解释，或陷入过多的争论。真正的朋友不需要解释，愚蠢的人无法理解，你的对手永不满足（或者会利用它们来对付你），其余的人根本不在乎。

我们应该把明确的解释留给生活中至关重要的人，我们自己的见证人；留给我们的伴侣、子女、亲密的朋友和家人；留给那些想要了解我们在做什么的人，这样他们就不会担心；留给那些因为无条件支持我们

而感到高兴的人。

少花时间坐在电视前，像僵尸一样观看其他人创造的东西。广告、煽动者、名人……不要成为平庸的见证人。他们就像海妖一样，总是试图引诱我们入水。

也许有一天我们会像尤利西斯那样。

也许有一天，我们会勒紧自己选择的锁链，坚持我们所设定的航线，在自我复兴精神的汹涌波涛中乘风破浪。我们将以坚定的声音命令水手扬帆起航，向地平线前进，绝不回头。

让我们重新开始吧

布鲁斯·韦恩回到了哥谭市。为了更好地隐藏他的超级英雄身份，他扮演着一个富裕的、英俊的花花公子的角色。他笑着离开了豪华酒店的餐厅，和两个金发碧眼的美女玩得很开心。当男仆把布加迪汽车开过来时，她们走到瑞秋·道斯的身边。

瑞秋：布鲁斯？

（韦恩转过身来看见瑞秋站在那里，身穿赴宴礼服，美艳绝伦）

韦恩：瑞秋。

金发女郎：来吧，布鲁斯！我们还有更多的酒店想让你买！

（瑞秋看了她们一眼，然后又看向韦恩）

瑞秋：我听说你回来了，你去哪了？

韦恩：……到处走走，你知道的。

瑞秋：不，布鲁斯，我不知道。很多人也不知道。那些认为你可能已经死了的人……

韦恩：瑞秋，所有这些都不是我……我的内心与众不同，它……更丰富。

瑞秋：布鲁斯，不是内心深处决定你是谁，而是你的所作所为决定你是谁。

《侠影之谜》（*Batman Begins*）
克里斯托弗·诺兰（Christopher Nolan）

让我们重新开始吧。

童年的幻想、父母的期望、看简历的时候可能会有的些许成就感、17岁时做出的决定、别人善意的忠告，把这些都抛在脑后吧。

再见。

放下旧理想，创造新期望。忘记我们本该是谁，成就真正的自己。

让我们重新开始，肩负使命，不可阻挡。

请允许我借用梭罗的话来结束本书。

> 通过实验我至少学到了一点：如果一个人自信地朝着他梦想的方向前进，并努力过上理想中的生活，他将会在平凡的时刻获得一种无法想象的成功。

让我们朝着梦想的方向前进。如果不能，岂不空余恨哉？要知道，我们的所作所为决定了我们是谁。

未来，属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人（来自各行各业的聪明人）没有不每天阅读的——没有，一个都没有。巴菲特读书之多，我读书之多，可能会让你感到吃惊。孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理·芒格

互联网改变了信息连接的方式；指数型技术在迅速颠覆着现有的商业世界；人工智能已经开始抢占人类的工作岗位……

未来，到底需要什么样的人才？

改变命运唯一的策略是你要变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才，而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力，获得异于众人的思考和整合能力。未来，将属于终身学习者！而阅读必定和终身学习形影不离。

很多人读书，追求的是干货，寻求的是立刻行之有效的解决方案。其实这是一种留在舒适区的阅读方法。在这个充满不确定性的年代，答案不会简单地出现在书里，因为生活根本就没有标准确切的答案，你也不能期望过去的经验能解决未来的问题。

湛庐阅读App：与最聪明的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在书价上，把读完一本书当作阅读的终结。其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本

怎么读是读者面临的最大阅读障碍

“读书破万卷”不仅仅在“万”，更重要的是在“破”！

现在，我们构建了全新的“湛庐阅读”App。它将成为你“破万卷”的新居所。在这里：

- 不用考虑读什么，你可以便捷找到纸书、有声书和各种声音产品；
- 你可以学会怎么读，你将发现集泛读、通读、精读于一体的阅读解决方案；
- 你会与作者、译者、专家、推荐人和阅读教练相遇，他们是优质思想的发源地；
- 你会与优秀的读者和终身学习者为伍，他们对阅读和学习有着持久的热情和源源不绝的内驱力。

从单一到复合，从知道到精通，从理解到创造，湛庐希望建立一个“与最聪明的人共同进化”的社区，成为人类先进思想交汇的聚集地，与你共同迎接未来。

与此同时，我们希望能够重新定义你的学习场景，让你随时随地收获有内容、有价值的思想，通过阅读实现终身学习。这是我们的使命和价值。

湛庐阅读App玩转指南

湛庐阅读App结构图：



三步玩转湛庐阅读App：



App获取方式：

安卓用户前往各大应用市场、苹果用户前往App Store直接下载“湛庐阅读”App，与最聪明的人共同进化！

使用App扫一扫功能，
遇见书里书外更大的世界！



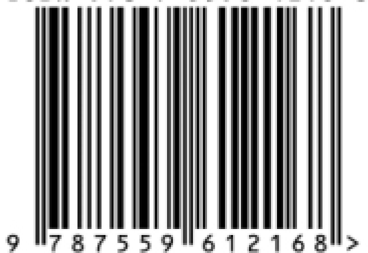
湛庐CHEERS

延伸阅读

《远见》

◎ 奥美互动全球首席执行官布赖恩·费瑟斯通豪在《远见》中，向我们展示了职业生涯中3个截然不同但相互关联的阶段，教会我们如何不断储备职场燃料以创造长期的成功。



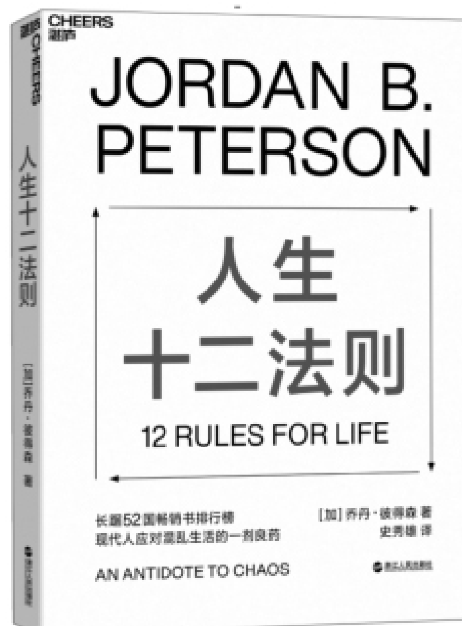


《人生十二法则》

◎ 2018—2019年全球现象级畅销书。全球销量超300万册，多国图书畅销榜，连续12周霸榜亚马逊排行榜，迄今为止已在美亚销售榜上榜90周。

◎ 作者被誉为当今世界最重要的思想家。多伦多大学心理学教授，前哈佛大学心理学教授，百万年轻人追随的心灵之父，最受学生欢迎

的导师，被学生称为“能改变你的人生”的人。

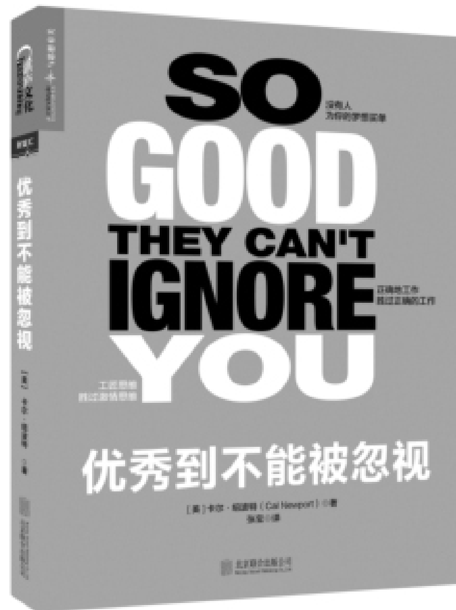


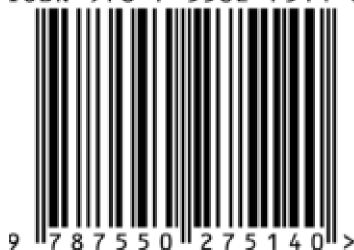


《优秀到不能被忽视》

◎ 给正在思考工作方向的，对于现状不满意的，想要勇敢改变的你，《优秀到不能被忽视》将改变你看待人生、职业、幸福的方式。

◎ UrWork（中国）创始人、万科集团原高级副总裁毛大庆，58同城网CEO姚劲波，聚美优品CEO陈欧，天下酒仓公司董事长杜子建，百度首席科学家等联袂推荐





《一万小时天才理论》

◎ 全新诠释天才的“一万小时法则”。大声告诉你：“了解异类还不够，我们的目标是成为异类！”

◎ 《纽约时报》畅销书作家颠覆巨献，推翻你对天才的一切想象。《异类》背后的天才理论，为你打通通往异类的每个环节！





(1)阿尼玛和阿尼姆斯是荣格提出的两种重要原型。——编者注

(2)美国著名作家，神话研究学者，其创作的一系列影响力极强的神话学著作《千面英雄》《追随直觉之路》《指引生命的神话》《神话的力量》《英雄之旅》《坎贝尔生活美学》中文简体字版已由湛庐文化策划、浙江人民出版社出版。——编者注

(3)序号即代表相应的分数。——编者注

(4)序号即代表相应的分数。——编者注

(5)序号即代表相应的分数。——编者注

(6)“第一世界问题”详见第212页。——编者注

CHEERS
湛庐

HOW
TO FOCUS
AND
BE MORE
PRODUCTIVE

哈佛分心对抗大师
帮你攻克职场
6大分心顽疾

DRIVEN TO
DISTRACTION
AT WORK

专注力
赢回

EDWARD
M. HALLOWELL, M.D.
[加]爱德华·哈洛韦尔 著
徐卓 译

浙江人民出版社

版权信息

本书纸版由浙江人民出版社于2020年5月出版

作者授权湛庐文化（Cheers　Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：赢回专注力

著者：爱德华·哈洛韦尔

电子书定价：62.99元

Driven to distraction at work: how to focus and be more productive

Original work copyright © 2015 Edward M. Hallowell, M.D.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

All rights reserved

注意缺陷只是一种特质，而不是障碍

我感到非常荣幸，这本《赢回专注力》让我的文字和工作成果与中国的读者朋友们见了面。这本书的内容是我工作中最有价值的部分，很高兴这本中文版能够向你们展示我毕生工作的精华。如今，我已年逾七旬，也算是饱经风霜并且治学勤奋，因此今天有幸能让自己的文字漂洋过海来到中国这个文明古国，感到不胜惶恐。希望大家能从书里发现一些新的信息、有用的观点，以及读书的乐趣。

我对古老的智慧心存敬畏，而中国的文明和智慧确实无与伦比。我从幼年学习古代历史的时候就开始接触中国文化，读到了马可·波罗的游记，也听说了难以想象的万里长城，知道了中国的诸多朝代，当然也领略了圣人孔子的谆谆教诲和哲人老子的华丽诗篇。我还听说了很多能工巧匠的发明创造，以及艺术家们的精美作品。当然还有中国的美食，以及几千年来带给世界的科技、哲学和文化。因此，今天我能把这本书当作一份礼物带来中国，既感到惶恐，又非常开心。

在本书中，大家会看到我逐渐建立起来的一个概念——注意缺陷特质（Attention Deficit Trait, ADT），它源自传统的注意缺陷障碍（Attention Deficit Disorder, ADD）的概念，而我则是这个领域的世界顶级专家之一。

我自己就有注意缺陷障碍，这反而成为我作为医生钻研这个领域得天独厚的优势：我对注意缺陷障碍进行了深入细致的研究，并且著书立说。我的作品迅速成为畅销书，带领世界各地被这个问题困扰的人们改善自己的处境。

我对注意缺陷障碍有自己的独特观点：注意缺陷障碍并非一种失调或者障碍，而是一种特质。如果注意缺陷障碍能够被人妥善管理，甚至可能成为生命中的好帮手。我自己就是一个例子。这个世界上还有非常多成功的企业家、发明家、艺术家、医生、律师、运动员、音乐家，以及其他领域的佼佼者，他们都是这样的。世界上有太多成就非凡、生活美满的人具有注意缺陷障碍的特质。大家可能知道一些这样的人，但是更多的人是不为人所知的。这些人仅仅是凭着自己的本能直觉，妥善管理了他们的注意缺陷障碍。

我的任务就是帮助这样的人，不用仅依赖于自己的本能，而是可以获得更多的帮助，因为有很多情况仅靠自己无法取得成功。注意缺陷障碍如果不进行治疗，可能会成为灾难。虽然有很多人确实能够依靠自己的力量成功应对自身状况，但是还有更多的人不能妥善管理自己的注意缺陷障碍，而因此成为罪犯、成瘾者，产生抑郁、自杀倾向，并且穷困潦倒。我的人生使命就是挽救他们，或者在事情没有恶化之前及早地识

别和治疗有相似问题的人，防患于未然。

我的大部分工作是对大众进行注意缺陷障碍的科普教育，并且对具有注意缺陷障碍特质的儿童和青少年进行治疗。与此同时，我也亲眼见证了从1983年我毕业开始工作到今天，整个社会对注意缺陷障碍的态度所发生的戏剧性的变化。

短短几十年间，世界的巨大变化令人叹为观止。不仅生活中的一切都在加速，而且我们每个人都离不开电子产品了。我们被各种电子产品紧密联系在一起，所有人之间保持联通，而且永远不下线。我们让自己的大脑负担着比人类历史上任何时候都要多得多的数据，甚至在20年前这都是无法想象的！

当我们的大脑淹没在数据海洋中时，想要保持专注、聚焦和清醒的思考，就算不是绝无可能，也是极为吃力的。不仅如此，我们还要跟各种蜂拥而至的意外打扰、额外需求、机会风险打交道，并且很多时候我们甚至都不知道这些东西究竟来自何方！现代生活让人兴奋，但是也让人心力交瘁、应接不暇、濒临崩溃，就像我曾在书中写到的“发疯一样地忙碌”。时间永远用不过来。

这种数据过载、忙不过来的状态，以及多任务处理和持续被打扰的处境，创造出了一种跟注意缺陷障碍一模一样的状态，但这并不是传统意义上作为问题和障碍的注意缺陷障碍。这种新产生的“冒名顶替”的症状就是我之前所说的“注意缺陷特质”。它跟传统的、与生俱来的、需要药物治疗的注意缺陷障碍是两种完全不同的东西。

注意缺陷特质的症状看起来与具有生物学基础的注意缺陷障碍几乎一模一样，但是二者在本质上大相径庭。真正的注意缺陷障碍源自基因，而注意缺陷特质则由环境的影响所致。如果你把一个具有注意缺陷特质的人安置到环境静谧的乡村里，并且不让这个人接触电子产品，几周之后他就会恢复正常，注意缺陷特质的所有症状都会消失。因此，了解自己当前的注意力缺失状况到底属于哪种类型至关重要。在本书中，我列举了6种分心类型，每种注意缺陷特质的症状各不一样，应对方法自然也都不一样。你可能有这里面的一种或者几种。

我希望书中的这些故事能让你反思，在今天的世界中如何管理自己的思维和心智。在过去的日子里，也许你根本不需要花任何心思来思考这些，那是因为那时候你的大脑不用面对这么多干扰和需求。但是时过境迁，现在已经不一样了！

想象一下你有个女儿，这个女儿就是你的大脑。在今天的世界里，她每天面对排山倒海而来的各种要求，你能替她把这些要求都屏蔽掉吗？不仅如此，她还让你不要管她，退到一边去，因为她渴望拥抱这样的世界，觉得自己完全能够应付得来。虽然你知道这是痴人说梦，但又能怎样呢？这时候做父母的该怎么做？提建议，进行教育，不能后退，不要让大脑一意孤行，并且尽量去设置边界。

精神隐私在今天的世界中受到了巨大的威胁，而最大的破坏者恰恰是作为大脑拥有者的我们自己！每个人都必须学会调节自己对电子产品

的使用频率，就像我们面对琳琅满目的垃圾食品必须学会控制自己的食欲一样！

这本书中的故事呈现了几位能力出众的人，在职场环境下跟注意缺陷特质做斗争的过程。而我提出的解决办法在中国的环境里应该也一样有用，如果并非如此，请一定给我发邮件：drhallowell@gmail.com。

我们生活在一个信息支离破碎且过载的时代里，这既是一种幸福，也是一种不幸。如果能够趋利避害，我们可能会过上前所未有的高质量生活，只不过你需要先做到三件事：

1．识别问题，为之命名。如果你已经购买了这本书，说明你正在这么做了。给自己的症状命名是解决这个问题的最重要的前提。

2．优先级排序。做那些你最喜欢，并且回报最丰厚的事情，找到这两者的交集。别做那些你不喜欢，或者没有回报的事情。

3．找到正确的困难去克服。找一件既有挑战性又能让你发挥创造力的事情去做。当你面对挑战，并且能够运用自己的创造力的时候，你就会乐在其中，甘之如饴。

因为我非常想把自己的发现分享给需要的人，所以当思欣跃儿童优脑中心的陈仲华先生邀请我加入时，我非常激动。他问我想要什么样的头衔，我停顿了片刻，回答说：“首席梦想官。”

2018年10月，我从美国波士顿前往中国上海，参加了中心的开幕仪式，这是我一生中最难忘的一次旅行。在这个过程中，我见到了许多中国的父母，他们跟我讲述了很多在教育孩子过程中所发生的故事。

其中有一个故事尤为特别。我和一位母亲一起，只通过提供关于爱、锻炼、人际联结和课堂管理的建议，就帮助她的8岁的儿子解决了问题。这中间没有进行任何药物治疗，而且一切都是通过电子邮件完成的！

我从来没有想过自己能够为中国做些什么，直到我来到上海，才真正在这个历史悠久的国家里做了我能做的事：帮助那些学习方式各异的孩子。

这本书里的内容不是很多，因为今天的人们没有那么多时间阅读。但这些知识是经过反复筛选的。我很高兴与各位读者分享这些想法。

祝大家好运。

爱德华·哈洛韦尔

目 录

中文版序　注意缺陷只是一种特质，而不是障碍
引言　保持专注为什么这么难
第一部分　工作中最常见的6种分心类型
01　网络成瘾
如何控制你的电子产品而不是被它们所控制
02　多任务处理
如何在已经手忙脚乱的时候拒绝别人
03　思维跳跃
如何善始善终地完成一件事
04　焦虑过度
如何把有害的焦虑转变成解决问题的行动
05　先人后己
如何停止四处为他人救火却不顾自己的困境
06　眼高手低
如何在工作中不再力不从心
哈洛韦尔分心测试
测一测你的分心程度
第二部分　5种训练专注力的方法
07　灵活聚焦
创造最佳状态，准备走向卓越
08　生理觉醒
维持基本的健康和生理功能，保持能量水平
09　激发心智
维持心理和精神健康，提升认知功能
10　人际联结
从人际关系中获取归属感，提升自我效能
11　驾驭情绪
管理好精神状态，清除消极的情绪和信念
12　构建结构
从混沌中发现秩序，在规划中逐步实现目标
结语　分心也有好工作
注释
译者后记　有则改之，无则加勉，警惕“时代病”

引言

保持专注为什么这么难

多如牛毛的分心事、持续不停地被打断、各种铃声提示音不绝于耳、网络成瘾泛滥猖獗、开会的时候在桌子底下频发信息、大脑回路永远过载、竭尽全力把所有的事情按时按质完成以致把自己搞得身心俱疲……这就是当今时代我们职场状态的写照。不论是工作场所，还是你自己的日程表上，都有太多的要求让你疲于奔命。你无法在工作中聚精会神地做任何一件事，这种情况不仅会让你工作表现不好，还会时常让你感觉到不幸福。

意识到这种普遍存在的压迫感，2014年时，安·克里滕登（Ann Crittenden）在《纽约时报》上为布里吉德·舒尔特（Brigid Schulte）当年的新书《无处透气》（*Overwhelmed*）写了一篇书评。在书评中，克里滕登认为舒尔特提出的解决办法是“好建议”，但是她继而话锋一转，尖锐而冷酷地说：“舒尔特的建议跟其他的自助建议大同小异，对那些与美国大众的情绪幸福感就算不是势不两立也是毫无帮助的巨大力量视而不见，或者只是轻描淡写。舒尔特简直是在用指甲刀跟武装到牙齿的海豹突击队作战。”[1]

本书提供了一个迥然不同的视角。我完全同意我们正在跟前所未有的巨大力量搏斗，而且现代工作场所也以前所未有的形式令人难以专注。但是我同时也知道，每个人都有可能对分心状态做出调整，让自己的负荷恰到好处，同时在这个过程里感到更快乐、更健康，并且效率更高。

现代社会，让我们分心的东西在将来只会越来越多，而且是呈指数级增长。这也是为什么那些“放之四海而皆准”的建议不会也不可能解决你的问题，如更好地管理时间和待办事项清单、更好地多重任务操作、更加条理分明等。这些都只是“创可贴”而已。你需要的不是这些，而是重新训练专注力。你必须意识到那些隐藏于注意力分散下面的深层问题，尽管这些问题在工作场所里也许会有过之而无不及，并且更难控制，但实际上它们都可以在你的掌控之中。甚至在无法控制的环境里，你仍然可以学到如何达到更有效率的精神状态，如仔细规划、精心准备，以及采用技术技巧等手段，而不是人们惯常使用的那些杂乱无章的控制方法。

在你开始觉得这是痴人说梦之前，可以先看看美国在线（American Online）的CEO蒂姆·阿姆斯特朗（Tim Armstrong）的经历，他曾经力挽狂澜，带领这个公司来了一个180°的大转弯。为了与“纳米思维病”做斗争，他在美国在线内部实行了一个新政策，叫作“10%的思考时间”。这个政策要求所有高管每周必须花至少4个小时的时间，全身心地投入一项现在已经几乎无人问津的活动——思考。阿姆斯特朗对我说：“对我和美国在线而言，这都是一个改天换地的举措。在未来的时代里，能够慎重对待这件事的公司将会有巨大的竞争优势。”[2]

我们当前的问题是，此时此刻的精神交通拥堵表现在每时每刻都是高峰时段，这源自我们最为投机取巧的成功，也就是在新纪元里那些最惊人的伟大发明。我们创造了节省劳力的设备，它们在现代生活里催生

出了无穷无尽、意料之外的信息爆炸。如同阿姆斯特朗和世界上所有有所觉悟的人那样，我们既然能创造出这些东西，就能学会掌控它们。当我们学会如何把丢掉的控制权夺回来，就会有能力更好地管理自己的专注力，不至于在面对每个干扰的时候都缴械投降。

接下来，先让我来告诉大家为什么我能够信誓旦旦地展示如何克服今天的注意力缺失问题。

注意缺陷特质

我是一名专注于研究专注力的医生，一位医学博士。写这本书的时候我46岁，在整个职业生涯中都在研究专注力和生产力。“注意缺陷特质”由我在1994年提出，用以描述那个时候我所观察到的现代工作场所中越来越常见的一个普遍问题。因为我是注意缺陷障碍方面的专家，有很多患者都来寻求我的帮助，他们怀疑自己患有某种形式的注意缺陷障碍或者注意缺陷多动障碍（Attention Deficit Hyperactivity Disorder，ADHD，即俗称的“多动症”）。[3]这些人来我这里就诊的原因是，他们丧失了对任何事情聚精会神的能力。他们永远急急忙忙、顾头不顾尾，在各种任务之间忙来忙去。尽管在疲于奔命之后他们其实已经遥遥领先，却总是担心自己落在后面。他们总是同时处理几件事情，从一个项目跳到另一个项目，打电话的时候同时在发邮件，开会的时候偷偷发信息。一天结束的时候他们总是感到身心俱疲，觉得既没有完成所有的工作任务也没有上佳表现，更不必说做到心平气和了。尽管这些人看起来非常像注意缺陷障碍患者，但是大多数情形下他们并非如此。相反，这些人中的大多数处于现代化人生中一种更为严重的状态，就是我所说的注意缺陷特质。

注意缺陷特质与注意缺陷障碍或者多动症都不一样，因为注意缺陷特质是由情境引起的，并且只在情境里才会发生，而真正的注意缺陷障碍或者多动症是与生俱来的。这也就意味着注意缺陷特质会发作也会消失：你可能在工作日会犯这个毛病，在周末或者假期时它却消失无踪了；或者你可能会在特定的工作场合里出现这种症状，或者在跟某几个特定的人互动的时候发作。注意缺陷特质是人们发展出来的一种应对自身压力的方法，并且由于这些症状实际上在短期内对人们有所帮助，因此它们就会有“黏性”，久而久之就可能固化成习惯，即便生活里的压力不复存在了，它们依然如故。

注意缺陷特质如同病毒一般，通过感官侵入我们的生活，继而侵蚀我们的大脑。各种应接不暇的需求、诱惑和机会都在劫持我们的专注力，让我们脑海中充斥着各种混杂喧嚣的精神噪声，这就是它们出现的方式。接下来，大脑就会渐渐失去对任何事情聚精会神、深思熟虑的能力。

注意缺陷特质的症状会渐渐地侵蚀并且控制一个人。受害者不会体验到任何突发的危机。人们不会说“这都是从我老板开始发疯的那天开始

的”，或者“一切都始于公司合并的那一天”，抑或“这是从我拿到iPhone那天开始的”。就像阿尔茨海默病一样，注意缺陷特质的出现过程是非常微妙和潜移默化的。普通的工作者会从一系列微不足道的烦恼开始，发现自己的记忆力变得前所未有地糟糕，之后便注意到工作日变得越来越不可预测但是毋庸置疑越来越漫长，然后发现自己越来越吃力，跟不上节奏。你并未意识到自己的人生处境发生了意味深远的变化，忙碌依旧。你勇往直前。你责无旁贷。你“坚韧不拔”并且任劳任怨，即便工作已经堆积如山、无法应付，你也没有半句怨言。

命运给了我一个机会，让我得以尽览注意缺陷特质逐渐流行直到今天让我们吃尽苦头的整个发展过程。我亲眼见证了专注力的消失殆尽，如同化作一团青烟，与此同时，人们还在奋不顾身地追踪那些恐怕世界上最聪明强大的大脑也根本无法处理的海量数据。自从注意缺陷特质出现在现代人的生活中，你便有可能在清晨起床的时候还好好的，但是到了上午10点就出现了诸多症状，包括下面这些：

◎　注意力分散程度逐渐增高，尽管可能并没有什么必要，但是被催促或者急匆匆的感觉一直跟随左右。同时还伴随着越来越明显的感受，生活变得非常空虚：要做的事情太多，但是自己麻木不仁，没有任何感觉。

◎　没有能力长时间把全部注意力集中到任何事情上，无论是想法、谈话、一幅图像、一段文字、一次日落，还是其他任何事情，甚至你竭尽全力也做不到。

◎　出现种种逐渐增强的倾向：不耐烦、无聊、不满意、坐立不安、易激惹、挫折感，或者狂躁易怒，有时候还会感到惊恐战栗。

◎　在各种事情、各种想法，甚至是各个地点之间跳来跳去，无法喘息。

◎　冲动而不假思索地做决定，而非花时间审慎思考和反思。

◎　越来越倾向于避免跟他人一起思考，似乎永远没时间这么做。

◎　不愿进行任何有难度的工作或者谈话，却把时间都用来做无用功，在琐事上忙忙碌碌。

◎　感觉自己被压得喘不过气，甚至在实际上没有这么严重的时候也有这种感觉。

◎　因为事情没做完而内疚的心情总是萦绕心头，并且与这些事情是情势所迫、不得已而为之的怨恨心情交织在一起。

◎　无法尽情享受快乐的时刻和真实的成功感觉。

◎　频繁跟自己说“我竭尽全力地努力了，但是效果不佳”，不论在工作中还是亲密关系里都是如此。

◎　出现一种愈演愈烈的对于电子产品“点击”的强迫性需求。例如，查收邮件、打电话、收发短信、随机搜索东西、看自己喜欢的网站、打游戏……一旦接触不到这些东西，就立刻如坐针毡，跟成瘾者的表现几无差别。

◎　过度承诺，永远大门敞开，经常被随意打断，并且不假思索地对一切事情说“好的”。

如果你发现自己有大多数或者全部上述的感觉和倾向，欢迎来到现代生活。注意缺陷特质无处不在，尤其在工作场所里比比皆是。

注意缺陷特质的危害

注意缺陷特质会让你用从前绝不会使用的方式来跟他人互动。在以前，你是否经常在别人跟你讲话的时候强行把对方“关掉”？当你的同事或者朋友开始长篇大论、兴致勃勃地讲述他觉得有趣的逸闻，或者对你滔滔不绝地倾诉自己心中痛苦的时候，你是否会假装感兴趣但实际上心不在焉？当别人试图向你详细解释一件对你很重要的事情的时候，你的回应是否非常粗鲁，比如经常跟别人说“有话直说”或者“别绕弯子”？

超快的节奏让你不可能去仔细觉察新鲜事物或者不同之处。因此，在没有办法找到新材料来帮你用意料之外的方式思考的时候，你就开始用快捷方便的常见片段来组织思考。刻板印象、口号标语和时髦词条等，作为触发自己反应的刺激，让你方便地确认自己预先准备好的观点、早已成形的信念，乃至信仰。

我们大家早已心知肚明，这个问题已经变得越来越普遍，也越来越严重。每年它都会造成各个组织上千亿美元的经济损失，也搞得每个人的状态就算谈不上头脑不清，至少也是心神不宁。我们因为丧失专注力所付出的最大代价就是工作的产出直线下降。由于各种各样分心的活动，我们浪费了太多的生产力，数量惊人。一项研究表明，在美国每年因为大家刷屏上网导致的浪费大概有2 828亿美元。这个数字基于一项研究结果：每个员工在每天8小时的工作时间里大概要花两个小时（确切数字是1.86小时）来盯着屏幕浪费时间，其中52%的时间用来“网上冲浪”。这些浪费的总价值是5 440亿美元，其中的52%就是2 828.8亿美元。[4]还有一个专门研究信息过载的非营利组织，叫作信息过载研究群组（Information Overload Research Group）。这个组织由很多从业专家、研究者、咨询顾问，以及其他方面的专业人士组成。根据这个组织网页上发布的信息，信息过载浪费了信息产业工作者们大概25%的时间，单单这一项每年就会给美国造成9 970亿美元的经济损失。[5]

另一种隐形毒药名为“多任务处理”（multitasking），也让我们深受其害，损失了不少的生产力。虽然我们大多数人都认为多任务处理能让自己做更多的事情，但是被证实的现实不是这样的。早在1995年，认知心理学家罗伯特·罗杰斯（Robert Rogers）和斯蒂芬·蒙塞尔（Stephen

Monsell）的研究文献就有所记录，多任务处理行为的本质就是快速演替，也就是迅速把注意力从一个任务切换到另一个任务上，不论所执行的工作内容如何，这种高速切换都减少了精确度，增加了失误，并且降低了工作的质量。[6]

当然，真正受到损失的绝不仅仅是生产力。想象一下在手术室里发生注意缺陷特质的后果。看看下面这封来自一位医生的电子邮件：

> 作为一位住院实习项目的负责人，我负责监督指导泌尿科和器官移植外科大夫的住院实习。我想要在这里制造和呈现一种良好的环境，让医生们能够在工作中做出明智的决断，不论是在手术室内还是在手术室外。我看到了你对于注意缺陷特质的描述，里面关于大脑的“求生模式”（Survival Mode）似乎也存在于手术过程中的决策制定，以及医生们日常行医过程中的决定。根据我的观察，在手术室里，医生们一般都是在同时处理很多输入信息（寻呼机、电话、护士、麻醉师、来自密集任务调度的各种延迟……），并且在手术过程中也需要面对大量的分心事件。也就是说，在我看来，手术室的环境本身就是一种容易招致“急性注意缺陷特质”的环境。当手术过程中出现意外，或者当情势需要高度认知能力、创造力和头脑清醒的时候，事情就会变得更加糟糕。滑稽的是，当我们把所有的注意力都用来力保手术安全的时候，实际上分配在患者和手术执行过程上的注意力就少之又少了。[7]

何塞·奥尔特加·伊·加塞特（José Ortega y Gasset）曾经这样写道：“每次命运总是出人意料，其表面之下都是悲剧，也都意味深长。那些还没有意识到我们时代的危机已经近在眼前的人们，也就不会理解命运的关键，他们流于表面、懵然无知。”[8]与加塞特写下这段话的20世纪30年代相比，今天的社会更加变幻莫测和无处可逃，我们所有人都面临着这种流于表面的状况，也都对生命的真谛浑然不觉、懵然无知。

现代社会的危险之处在于，我们变得对那些并不重要的琐事太过于投入，面对任何扑面而来的事情都会埋首忙碌、为其所制，然后就会对那些真正重要的事情和目标视而不见，通过忽视亲手将其摧毁。

应对的方法：训练专注力

虽然我在医学院读书或者住院实习的时候从来没有过这样的计划，过去的30多年里也从来没有作此想法，但现在我已经把专注和专注力聚焦变成了自己的专项工作。这个专项领域在我当年接受训练的时候尚不存在，但在今天已经变得炙手可热。如果你在亚马逊网站上搜索“专注”，可以找到463 374个书名。

大多数人并不把缺乏专注力当成自己的问题的根源，甚至不认为它与自己的问题有任何关系。来找我咨询的客户中，大多数人仅仅是觉得

自己不够成功或者快乐。他们并不给自己找借口，也不会责怪系统出了问题，或者自己有个难搞的老板。“也许我生来就是个眼高手低的人”，他们会这么评价，或者“也许我就是心有余而力不足，不具备达成目标所必需的那些条件”。他们对自己的工作、人际关系和家庭担忧不已，但是面对问题时只会一个劲儿地自怨自艾、谴责自己。

人们往往会让自己的处境雪上加霜。如果他们有哪怕一点点意识，认识到自己的问题与受损的专注力相关，早就去直接尝试克服这个毛病了。但是，这就好比一个得了近视眼的人，想要通过用力眯眼睛来解决问题一样。你越是竭尽全力，就会输得越惨，然后便越发地责难自己，这就让问题变得更加严重。你需要的不是更努力，而是应该换个更聪明的办法来应对。

这本书就是要教你用更聪明的方法来应对问题，而不是为你加油鼓劲儿。首先，你要学会意识到和处理6种工作中最常见的分心情况，或者工作中注意缺陷特质的症状；然后，学习一系列新的技巧来逐渐管理自己的专注力，掌握新的工具来克服那些拖你后腿的分心事，进而潜心工作，尽展所能。

DRIVEN TO DISTRACTION AT WORK

第一部分

工作中最常见的 6 种分心类型

HOW TO FOCUS AND BE MORE PRODUCTIVE

01

网络成瘾

如何控制你的电子产品
而不是被它们所控制

莱斯正紧盯着永远调节到与视线同等高度的电脑屏幕，他轻松自如地敲击着键盘，有如开着飞机自动驾驶仪一般不费吹灰之力，流畅的节奏仿佛是一个钢琴家正在重复已经弹奏过千百次的曲子。他的脸上看不到任何情绪，手指在键盘上高速飞舞，除了身体在轻微而有节奏地前后摇摆之外，没有其他任何动作。

莱斯的浏览器总是同时开着好几个窗口。其中一个是晨星网（Morningstar），他在上面查找写报告所需要的各种收益和趋势数据。另外还有《赫芬顿邮报》的博客、娱乐与体育节目电视网（ESPN）的网页，以及eBay。莱斯从这个购物网站上买了哈雷戴维森摩托车配件、艺术装饰灯罩和其他满足他购物欲的东西。

当然了，莱斯本来还开着“肌肤先生”（Mrskin）的页面，他可以在上面纵情浏览女明星们的美照，或者观看最新影片的精彩片段。但是现在他已经把注意力转向了食物，想着下班之后要买菜做饭，于是就顺手查看了《库克食谱画报》（*Cook's Illustrated*）的网站。由于莱斯和妻子正在备孕，因此他又打开了一个妻子告诉他的生育日历网站。

实际上，从莱斯的网页浏览历史记录里可以看出来，他在白天上班时脑子里胡思乱想的每个念头都有自己专门的网站。与此同时，他的邮箱不停地叮咚作响，手机频繁地发出短信提示音。它们像嗷嗷待哺的小狗一样，也在争夺着莱斯的注意力。

在写报告的时候，莱斯俨然是个自动驾驶仪。他可以流畅地用各种熟悉的模式对数字和文本进行复制粘贴，毫无停滞。他不仅对自己的键盘烂熟于心，根本不用低头看，甚至都不需要停下来思考。他的医生已经告诉过他，从整形外科的角度而言，眼睛平视屏幕的姿势要比低头俯视更好，因此抬头挺胸地直视前方的屏幕已经成为莱斯永久的工作姿态。

莱斯的老板卡尔有时候会走过来看看他。除非有私密的会议，莱斯办公室的门在工作的时候总是敞开的。但是因为他的电脑屏幕背对着办公室的门口，卡尔看不见莱斯的电脑上到底有什么。“莱斯，我其实根本看不出来你到底是在勤奋工作还是在做白日梦。”卡尔曾经这样对他说过。

“卡尔，你可以观察我的手指头，”莱斯有时候略带防御性地回应他的老板，“你可以看到我的手指头一直在飞速移动，这证明了我一直都在勤奋地工作。”

“不是的，你误会我了，”卡尔回应道，“有时候我真的希望你的手能够停一会儿，坐在那里好好想想我们应该投资什么样的新公司，你过去经常这么做。思考同样也是工作，而且你是个非常聪明的人，我们真的希望你能给出更多的好主意。”

“好的，卡尔，我会尽力而为。”尽管莱斯这样回答，但他心里可不是这么想的：思考可以啊，但前提是我要先把这些堆积如山的工作都做完，有这么多活儿要干，我哪里有时间浪费在思考上！

寻找你的影子

若你具有本章所描述的注意缺陷特质类型，则倾向于认同以下特点：

- 如果手机不在身边，我会感到不安。
- 我有时候不知不觉就在网上浪费了一个小时的时间。
- 我要做的事情总是比时间多。
- 我缺乏自律。
- 在工作中和家里我都会偷偷上网。
- 在工作压力大的时候，我总会躲到网络世界里。
- 我吃午饭时不能不带着手机。
- 我工作未尽全力。
- 我志存高远，但就是不知道怎么去做。

作为一名投资公司的分析师，莱斯的主要工作是为上级搜寻、筛选他们感兴趣的公司的相关数据。因为莱斯的数据汇总报告精雕细琢，而且以时间规律和内容精准而著称，所以他得到的报酬自然也就非常丰厚。但是，在过去的一段时间里，特别是最近这半年，莱斯发现自己身上逐渐出现了一些细微但却不可忽视的变化。他感觉自己渐渐变成了他曾经称为“愚蠢”的样子，觉得自己曾经拥有的对投资的天赋和灵感已经一去不复返了。当然，现在除了他自己之外，还没有别人知道这件事。但是对莱斯来说，虽然自己竭尽全力地否认，但现状已然毋庸置疑，尤其是内心那时隐时现的空虚感。

仿佛这些年来，莱斯撰写报告所用的数据一直在腐蚀着他的头脑，如同大量有毒的尘埃，在一步步地残杀着他的好奇心、敏锐度和激情，渐渐地让他每天醒来后就陷入一种乏味而又孤寂的心理状态里。但是，当他在忙着撰写这些报告的时候，又有足够多的活动让他保持忙碌。这些手指、眼睛，甚至是神经元突触的大量运动，形成了一种假象。尽管机械的手指重复运动和乏味的大脑思维一起为莱斯提供着刺激，让他的大脑不至于退化，但是这些活动毫无新意，也缺乏深度。莱斯觉得自己一直在“空档滑行”，所做的工作毫无挑战性。他感觉不到任何困难，也看不到丝毫成长。

即便莱斯能够发现现在的自己和几年前有着明显的差异，他对自己进行精确观察的能力仍然在渐渐退化。与此同时，仿佛中了无处不在而又充满诱惑的各种网页的魔法，他的思维被网络空间所吞噬。面对着这种让人彻底痴迷沉醉、长睡不醒的强大力量，他彻底缴械投降了。

成堆的网页窗口总是占据着莱斯注意力的核心地带。它们如同八爪

鱼的触角一般成为莱斯物理躯体的延伸：在办公室里永远与他的视线平齐，在地铁里一直点亮在他的掌心，在餐桌上和他的刀叉相依相偎，在走路或者跑步的时候挂在他的运动服上，甚至在床头柜上伴他入眠。

“黏”人的网络世界

作为一个42岁的已婚男性，莱斯知道自己的生活危机重重，他似乎在万事大吉和万劫不复两个极端之间步履蹒跚地摇晃着。用不了多久，他就会掉到其中一边去。他对自己是如何知道自己处于危机中的几乎毫无头绪，似乎有个渐渐远去的声音时常试图唤起他的注意，就像一个在人生赛场的边线外给他鼓劲儿的老教练一样。那个声音在说：“莱斯，你正在失去追求理想人生的机会，你离梦想越来越远，快点振作起来吧！”

但是这个声音很快就被潮水般涌来的工作淹没了。莱斯怎么能够不理会工作的事情呢？如果他非常富有，自然会去追逐梦想，会去思考人生的意义，会去留意自己内心的声音。但是他现在离富裕还有十万八千里，因此必须先把支付给他薪水的工作干完再说。追寻梦想或者思考人生可不能让老板给他发工资。

“我必须面对现实呀，”莱斯对妻子琳恩这么说，“如果我们打算继续在这里过日子，还要养个孩子，那我就不得不脚踏实地工作啊。”

“莱斯，你这样并不是在面对现实，”琳恩回答说，“你实际上是在逃避。你的心思从来就不在我这里，你更爱你的电脑。你的精神越来越恍惚了。”

“这是因为我的工作碰巧必须要跟电脑和网络打交道，这你是知道的。”

“就算现在我在这里一丝不挂地坐着，你也根本注意不到。这太不正常了。”

“亲爱的，我当然会注意到了。我爱你啊。你是我见过的最性感美丽的女孩。”莱斯回答道，同时试探地伸出一只手，但是琳恩不为所动。

“我现在简直哭笑不得，”琳恩继续说，“至于我们要小孩的事情，除非神仙显灵，否则我们也别指望了。”

“太对不起了，”莱斯说，“我知道我最近实在是太魂不守舍了。”

“其实最让人心寒的是，”琳恩回答道，“你实际上已经这样心不在焉好几年了，但你自己一点也不知道。”

其实，莱斯对自己的状态是有所察觉的。那个“老教练”的声音时常在他耳边回响，在他入睡的过程中、洗澡的时候、偶尔放松警惕的间隙。有时候他会突然战栗一下，仿佛被“真相警察”逮了个现行。但是莱斯并没有太留意这些警告，而是急急忙忙地去应付每天的工作，他像模像样地例行公事，这样他和琳恩的生活至少看上去仍然风平浪静。

莱斯丝毫没意识到自己在做什么，就潜移默化地形成了一个习惯，直到这个习惯变成了一种强迫：必须要待在一个电子屏幕前面。这也许听起来非常荒谬可笑，但是如果他哪怕只有一两分钟无法登录电子邮箱，就会感到心痒难耐，迫不及待地渴望收到邮件。他自己也明白这个状况，但始终试图去否认它的存在，以便自己可以什么都不用做。与此同时，他把需要跟上工作节奏当作合理化的借口，从而把自己“粘贴”在更多的电子屏幕面前，甚至在洗手间或者会议室里，他也在收发信息或者浏览网页。为了不让别人觉得他傲慢无礼，莱斯发明了一系列聪明的招式，把自己的行动在他人面前隐藏起来。他还练就了更离谱的本领，就是哪怕对一个问题一无所知也能侃侃而谈。

举例来说，如果在一个会议中，莱斯只是听到了自己的名字，他能将其作为线索，从嘴里蹦出几个词，把自己刚刚走神的事情掩饰得天衣无缝。他可能会说“我认为我们应该获得更多的信息”，或者“到目前为止，我对咱们讨论的方向非常乐观，尽管可能有些人还没感觉到，但很显然我们的团队合作气氛很浓”，又或者“兼听则明，看看两方面的事实总是利大于弊嘛”。他最喜欢说的是“我正好想到上周我们讨论过的一个观点，我们能不能在这里回顾一下”。这个说辞不仅能让他坦然地承认自己刚刚走神了，还能表明他的走神事出有因、合情合理。

莱斯与各种电子屏幕的互动时间越多，就与真正的活人的互动机会越少。过了一阵子之后，他发现跟过去相比，周围的人们更让他心烦意乱了。他们不受控制、缺乏礼貌、不愿意合作、自私自利，诸如此类。与此同时，他发现自己越来越享受网络世界带来的舒适和刺激，虽然他从来不打游戏。数字化的存在方式对他来说简直是现实生活的升级版。在电子屏幕的世界里，他感觉一切尽在掌握中，而且还能时时刻刻感受到刺激，从来不会觉得无聊。最让他开心的是，他沉浸在网络世界的时候还能有工资拿。

网络世界简直是一个人间仙境。莱斯甚至莫名其妙地认为它能挽救他的生活，也会让他实现所有的梦想。这是一个令人痛苦的悖论——这个“人间仙境”实际上正在日复一日慢慢地摧毁他的生活、婚姻，乃至他所有的梦想。他被一个电磁场牢牢地吸了进去。

琳恩曾经警告过莱斯，卡尔也提醒他了。当卡尔催促莱斯进行更多思考的时候，就是在对他发出警告。实际上，卡尔对莱斯创新能力的珍惜程度远远超过了莱斯自己的想象。莱斯原本可以从善如流，相信琳恩和卡尔，并且充分发挥自己的潜能来克服目前的困难，但他对他们的反对意见置若罔闻，这就是暗中侵蚀着莱斯的那种令人愈陷愈深的强迫症状的强大力量。

新型注意缺陷特质：网络成瘾

莱斯这种类型的注意缺陷特质，也就是越来越严重的上网强迫行为，导致他对其他任何事情都难以聚焦。这在当今社会中是一种越来越

常见的注意缺陷特质类型。强迫性地使用各种电子产品曾经只是个玩笑，但现在已经成为一个非常严重且波及面很广的问题。这是一种新型的成瘾症，并且与其他任何成瘾行为一样，最严重的情况下可能会导致非常残酷的后果。

在职业生涯中我曾经和许多不同类型的成瘾者相处，我发现大家对这个人群认识最为不足的事实就是，他们中的大多数人都才华横溢。千百年来，成瘾者们做着和莱斯一模一样的事情——一步一步地自我毁灭。但不论是哪一种成瘾者，他们身上都具有某种被掩盖压制了的能力，甚至是惊人的天赋，这实际上是一种普遍规律而绝不是例外情况。社会通常总把最尖酸刻薄的嘲笑施加给成瘾者们，在他们本已十分艰难的人生中再添加一些耻辱。但是，一旦获得了对自己成瘾行为的控制，他们就会对整个世界做出不可思议的贡献。

网络成瘾是一个全新的问题，莱斯这种特定的成瘾情况通常会被忽略，甚至不被认为是一种成瘾行为。即便莱斯在某种程度上对自己的情况心知肚明，但他实际上一直在对其进行否认，这是这种成瘾行为从未得到过帮助的主要原因之一。

成瘾症患者最常用来合理化自己行为，并且继续上瘾的把戏之一就是否认。正因为电子产品对大多数工作而言的确是必不可少的，我们并不把它们与成瘾心理机制联系在一起。但与此同时，成瘾却恰恰是莱斯真正的问题所在。如果莱斯能够对自己的过去反思一下，就会回忆起父亲和母亲的情况。虽然他们不是100%的酒精成瘾患者，但都曾经挣扎着控制自己的酗酒行为，并且给莱斯带来了很多让他难以忘记的尴尬场面。他还会记起自己在上大学的时候吸烟，并且只是在社会压力变得非常巨大的时候才成功地戒掉了。他应该会意识到自己实际上有着与生俱来的、对各种强迫和成瘾活动的脆弱性和易感性，从物欲到消费欲和赌博，还有电子产品。对各种各样成瘾行为的易感性，实际上存在于你的遗传基因里。

现代生活中有各种各样的电子产品成瘾行为，或者是有自我毁灭倾向的电子产品使用恶习。以下列举的例子，全都是从我的临床实践中抽取的，但也只是这种现象的冰山一角：

◎　一个学生过度痴迷于电子游戏，以至于无法完成任何家庭作业、学习任务和考试测验，最后不得不选择退学。

◎　在开会的过程中，一位女士偷偷摸摸地用手机网购。她不仅仅是冒着丢工作的危险，同时信用卡上也负债累累，让她的婚姻和财务偿付能力都备受威胁。

◎　一位男士因为过度痴迷于网络色情网站而丢掉了自己的工作和婚姻。

◎　一位女士发展了一段网络出轨的恋情，对方是她在网络聊天室遇到的一位完全不了解的男士，这段恋情让她自己的婚姻濒临崩溃。

◎　一位男士花太多时间玩手机，他的雇主多次劝告无效后，将其解雇。

从配偶到父母，再到老板，乃至空乘人员，没人能够幸免，心理医生们为了跟电子产品成瘾做斗争而绞尽脑汁。作为始作俑者，现在既然已经燃起了这场熊熊大火，怎么才能不让自己对世界失去控制呢？

因为这种新形式的成瘾是史无前例的，我们没法从过去的经验里获得具体详细的指导来对症下药。但是我们能从之前处理其他形式的成瘾和不良行为的经验里找到一些通用性的建议。我们还需要觉察到所有这些变化和每一项新技术给人们带来的恐惧和困扰，继而调整与缓和我们自身的警报系统。例如，当火车最初成为人类旅行的普遍方式的时候，很多新闻媒体都在大肆宣扬，飞驰的列车会导致人的大脑受损；当电话技术被广泛传播的时候，专家们都认为它会引发脑瘤以及人们面对面沟通能力的退化。迄今为止，我们依然能够听到有人扼腕叹息和振臂高呼看电视对人类的巨大伤害，他们认为电视是“脑残盒”（idiot box），就算不能让我们完全疯狂，也会不可避免地导致我们和子孙后代的心智能力下降。

虽然我们需要警惕自己不要像那些杞人忧天者或者卢德分子[(1)]那样对技术进步切齿痛恨，但是也不能对已经发生的变化视而不见：短短几年之间，各种各样的新奇技术润物细无声地渗透到了人们生活中的每个角落，并且产生了巨大的问题。当然，电子产品也带来了很多益处，在某种程度上弥补了网络成瘾所带来的种种问题。在波士顿马拉松爆炸事件[(2)]之后的那一夜，正是这些电子产品帮参赛者们和观众找到了住宿场所；也是电子产品帮助印度的穷苦人家找到了与医疗保健、饮水食物相关的重要信息。确实，在当今社会里，对那些不能使用这些电子产品的人而言，经济和社会生活都会举步维艰。但就像火既能够带来健康也会带来伤害一样，我们手里的电子产品也是一把双刃剑。它们带来的益处显而易见，但是存在的问题往往不那么明显。关于电子产品带来的益处和问题，请参考表1-1。

表**1-1**　电子产品带来的益处和问题

益处	问题
即时通信：语音、短信、视频或者照片，如果你愿意，可以将其一次性地发送给多个人	打扰生活和工作，短消息和邮件抄送过多
发送和回应速度超快	冲动反应
便携，无时无地不能使用	粗鲁、侵犯性
知道或者想到的任何事情都可以即刻获得	信息过量，信息不可靠或者未被过滤
便携的消遣娱乐设备	形成习惯，甚至上瘾
任何时间都可以跟任何人取得联系	设备之间的“电子时刻”替代了人与人之间的“面对面时刻”
私密性	隐私的幻觉：对话会被监听或者盗取
快速	快速背后的肤浅
海量数据	数据太多，思考不足
电子屏幕可以使人集中注意力	催眠式的浪费时间

网络成瘾的内在机制

你可能习惯连续几个小时一直看电视或听收音机，但是这些信息流都是单向的：电视和广播发送信息，你接收信息之后并不需要回复。我们手里的电子产品就不一样了，它们都是双向通信设备，你用一种电视和广播做不到的方式参与互动。网络让我们生活在一个数字宇宙里，其中包含了我们生活中的一切。我们可以在网上买卖商品、聊天、访谈、设计花园、买房子、寻找配偶、规划婚姻，或者取得更高的学历。

人们很容易对某种线上活动上瘾。成百上千个栩栩如生的在线赌博网站诱惑着你，你输入自己的信用卡信息：看！这就是为你私人定制的拉斯维加斯。这里跟真正的赌场没有区别，你同样可以一夜暴富或赤贫，大脑同样会充满多巴胺，享受一样的刺激。还有其他很多容易上瘾或者产生冲动的活动，如在线购物等，都用不着你真人在场，在线做也毫无二致。

现在情形变得更加危险了。就像莱斯那样，一个人可能会逐渐上瘾并难以自拔，但是让他上瘾的东西并非寻常意义上的成瘾事物，如赌博、药物、购物等。可怕的情形是，哪怕仅仅是待在网络上的感觉都可以让人成瘾。从生物学的角度来看，传统成瘾行为和过度上网的新成瘾行为所激活的多巴胺回路是一样的。(3)

我访问过很多有这种问题的人，他们都说自己需要这种上网所带来的自由自在、无拘无束的精神状态。他们也谈到了不能得到这种状态时的强烈渴望，以及如果一个地方没有无线网络的话会多么令人恼火。这些人承认自己就是因为这种强烈的渴望而导致了社会关系的破裂，甚至失去了工作。但他们又把这种上网的满足感当成能够缓解每天痛苦的审美愉悦。

我们能做些什么呢？在讨论解决方案之前，我们似乎需要先给它起个名字，再找个框架来理解这个问题，还需要选择一套词汇来讨论我们所面对的一切。

让人啼笑皆非的是，在所有领域里面，最有效的处理电子产品使用问题的标准流程来自航空业。他们应对这种情况有着多年的经验，现在轮到我们来找出正确的应对策略和流程了。面对网络成瘾，经验不足的我们必须去指导那些经验更少的成瘾者。如果我们连如何称呼这种对于电子产品的过度沉溺或者不恰当使用的现象都不知道的话，当然也就不可能驾轻就熟地谈论它。我们甚至连什么程度才算是过度或者不恰当都不知道。

10年前，微软的前高管琳达·斯通（Linda Stone）发现，人们对所有事情的关注都是“持续的部分注意力”。[1]我们永远都在搜索寻找着，寻找下一个兴奋点、下一个火花、下一个带来幸福的好消息或者让人痛苦的坏消息，不管那些五花八门的信息能够点亮我们大脑里的哪个角落。我们在电子屏幕面前难以自拔的原因是，我们在期待下面会出现的东西，就像赌徒等着看骰子的点数一样。

从斯通第一次指出这个现象开始，这种“持续的部分注意力”问题就已经愈演愈烈了，并且成为这个时代的一个难题。这种电子产品成瘾现象在不同的领域里有着不一样的名字，如问题性电脑使用（Problematic Computer Use）、电脑成瘾（Computer Addiction）、通信成瘾障碍（Communication Addiction Disorder），以及网络成瘾（Internet Addiction）。这个问题也在《精神障碍诊断与统计手册（第5版）》（DSM-5）里第一次出现，被命名为“网络使用障碍”（Internet Use Disorder）。后来，这个定义被修改用以描述更窄范围的问题，更名为“网络游戏障碍”（Internet Gaming Disorder）。这并非官方的正式诊断，仅仅是DSM-5里面列举的“需要进一步研究”的项目之一。DSM-5是这样定义网络游戏障碍的：

> 持续地、反复地使用网络来参与游戏，经常与其他人一起游戏，导致临床显著的损害或痛苦，在12个月内表现为下述5个（或更多）标准：
>
> 1．沉湎于网络游戏（个体想着先前的游戏活动或预期玩下一个游戏；网络游戏成为日常生活中的主要活动）。注：该障碍不同于网络赌博，后者被包括在赌博障碍中。
>
> 2．当网络游戏被停止后出现戒断症状（这些症状通常被描述为烦躁、焦虑或悲伤，但没有药物戒断的躯体体征）。
>
> 3．耐受，需要花费逐渐增加的时间来参与网络游戏。
>
> 4．不成功地试图控制自己参与网络游戏。
>
> 5．作为结果，除了网络游戏之外，对先前的爱好和娱乐失去兴趣。

6．尽管有心理社会问题，仍然继续过度使用网络游戏。

7．关于网络游戏的量，欺骗家庭成员、治疗师或他人。

8．使用网络游戏来逃避或缓解负性心境（例如，无助感、内疚、焦虑）。

9．由于参与网络游戏，损害或失去重要的关系、工作或教育或职业机会。注：仅有非赌博性的网络游戏被包括在该障碍中。从事商业或职业活动需要的网络使用不包括在其中。该障碍也不包括旨在涉及其他娱乐或社交的网络使用。类似的，性网站也应被除外。

标注目前的严重程度：

基于对日常活动的破坏程度，网络游戏障碍可以是轻度、中度或重度。

有较轻度网络游戏障碍的个体可能表现较少的症状，并对他们日常生活的破坏较少。而那些有严重网络游戏障碍的个体会花费更多的时间在电脑上，以及在人际关系或职业或就学的机会方面遭受更严重的损失。

这种网络游戏障碍仅包括非赌博性质的网络游戏，商业需要或者职业需要的网络使用不包括在其中，同时也无意包含娱乐性或者社交性的网络使用。同理，它也排除了色情网站使用的情况。

网络游戏障碍有不同的强度：轻微、中等，或者严重，这取决于其对正常活动的干扰程度。那些网络游戏障碍不太严重的个体所呈现出的症状可能不太明显，生活被干扰的程度也较低；而那些严重的网络游戏障碍患者则会把大量的时间花在电脑面前，并且在人际关系、事业，或者学业机会中的损失更为严重。[2]

我发现DSM-5里的描述太过于狭义，实际的问题比打网络游戏本身要严重得多。我选择用一种尽可能宽泛和含义更广的术语来命名这些症状：电子产品问题性使用（Problematic Use of Electronic Devices），这样就可以覆盖尽可能多的情形。在我的分类中，任何电子产品的使用，包括通信、学习、商业、娱乐，或者其他任何目的，只要使用者自己以及其他任何人或群组感觉到存在严重的问题，就可以考虑让医学或者精神健康的专业人士来进行诊断并且治疗。我故意让这个定义模棱两可、模糊不清，是因为这个领域本来就是似是而非的中间地带。在一个场景下显得合情合理的行为，在另一个场景下可能会显得非常过分。前面已经讲过，这里并没有被一致认可的通行准则。在通勤列车上打电话，对某些乘客而言是合情合理的事情，但是另一些乘客可能会觉得难以忍受；在进餐过程中接电话对一个人而言可能没什么大惊小怪的，但是另一个人可能会觉得较为过分。对一个人来说很成问题的电子产品的使用量，在另一个人身上可能就很合适。

我将电子产品问题性使用分成了5个不同的层次（参考表1-2）。莱

斯已经达到了第5级，也就是成瘾级别。他需要帮助。虽然他已经模糊地意识到自己所面临的问题，但是实际上最能帮助他恢复正常生活的方法是接受一些外来的干预措施。即便对那些善于危言耸听的人而言，这也可能让他们觉得不可思议，“恢复”“干预”这样的术语居然会用到电子产品的使用上，毕竟它们一直都被我们看成当代最伟大的发明之一。然而，我们现在正处在一个严峻的阶段，这些妙不可言的工具能够并且已经侵害或毁灭了我们的生活。幸运的是，现在我们已经有了非常可靠的方法来帮助像莱斯这样的人。

表1-2　电子产品问题性使用的严重程度

严重程度	相关症状
0. 不存在	没有症状
1. 冲突	至少让身边的一个人感到厌烦
2. 轻度	身边其他人都感到厌烦，并且他人的劝阻并不能让电子产品的使用量减少
3. 中度	身边其他人都感到厌烦，并且对使用者的个人、学业或者职业生活都造成了一定程度的影响。使用者本人可能否认问题的存在
4. 重度	不仅让其他人都感到厌烦，而且已经明显地破坏了使用者的个人、学业或者职业生活。本人可能会否认或者承认问题的存在。本人感到自己对问题束手无策
5. 成瘾	不仅让他人感到厌烦和损害自己的个人、学业或者事业生活，并且达到了成瘾的状态，至少包括下述6个成瘾特征中的两个： （1）重要性。此项成瘾活动成为本人生活中至关重要的一部分 （2）情绪变化。使用电子产品时有高潮、舒缓，或者麻木的感受 （3）耐受性。需要越来越多的使用量来达到同样的效果 （4）退行。当不能使用电子产品的时候，会出现下面的症状：渴望、易激惹、愤怒、躁动不安、讨价还价、打破规则获得使用机会、失眠、半夜醒来、梦见使用情景、不能专心，甚至会出现躯体化症状，如头痛、消化不良、肌肉抽搐、来回踱步、不特定的肌肉骨骼阵痛和疼痛、昏睡、不省人事等 （5）冲突。因为电子产品的使用问题跟自己或者他人起冲突 （6）旧病复发。当被允许继续使用的时候，会故态复萌，重现之前的病态模式

网络成瘾行为的应对方法

莱斯这样的人要想解决自己的问题，首先需要认识到自己的问题，同时承认这个问题的严重性。过度使用电子产品这个说法听起来像是玩笑话，而今已经不再只是个笑话，莱斯真正成了这个问题的受害者。这已经成为现代社会主要的认知障碍之一。跟其他类似的成瘾或者坏习惯一样，它需要克服的第一个环节就是否认。莱斯并不愿意失去自己的“奶嘴儿”——他心爱的电子产品，因为跟自己的真实生活比起来，他更喜欢虚拟世界。成瘾本身给他带来了一种现实生活里不常获得的愉悦精神状态。尽管有个善良贤惠的妻子、一个充满机会的工作和一个非常器重他的老板，莱斯依然掉进了成瘾的怪圈。这是因为他对自己缺乏基本的自信，并且对事业发展有一种深深的无力感。

我的任务是给莱斯足够多的挑战，让他对此给予足够的重视，但同

时又不至于产生被鞭挞的感觉，因为他已经不堪重负了。成瘾者往往对自己很不满，对世界也愤愤不已。实际上，成瘾者们往往是社会上最被人轻视的群体之一，不仅妄自菲薄，还要承受他人对自己的嘲弄。我需要做的就是，把莱斯内心深处对自己所做的道德评判，也就是那些“你很坏、很软弱、不自律，是个失败者”的想法，替换成中性或者能够带来一些希望的评判，如“你有个重要的礼物尚未开启”。

我会一边告诉莱斯他才华横溢，一边督促他别闲待着浪费天资，干点正经事。他对我怒不可遏反而是个好现象。愤怒能够刺激行动，是一个人不再浑浑噩噩的第一步。但是我需要随时小心翼翼，不能真的伤害到他的感受，否则他会畏缩不前，不再沟通。

跟大多数成瘾人群一样，莱斯实际上拥有的才华比他自己意识到的要多得多。我愿意去帮助各种成瘾者的原因之一就是，一旦他们从否定中走出来并且感受到一些希望，就有很大的潜力取得巨大进步。各种成瘾者所造成的经济损失远超一般人的想象。这些成瘾问题不仅导致了成千上万的疾病和死亡，更导致了工作中不佳或者糟糕的绩效表现，莱斯的情况就是一个活生生的例子。

解决办法听起来很简单，但是做到很难：关上设备（Turn it off）。当然，如果真的那么轻而易举，我们也就无须劳神去做什么干预项目了，各种成瘾（烟草、酒精、药物、性、食物，乃至赌博）也就不至于在美国每年造成5 590亿美元的损失了。[3]

事实上，面对成瘾问题，科学到目前为止还没有能力解决。迄今为止，我们还没有发现任何干预项目能持续取得哪怕是并不显著的成功。匿名戒酒会的12步程序被大家公认为戒除成瘾的黄金标准，实际上其成功率之低出人意料，但是这种令人失望的纪录居然是我们最拿得出手的战绩。每15个参加12步程序的人里面，只有1个人能够回归到适度节制的状态，也就是说其成功率只有令人沮丧的5%～10%。这并不是说我不建议大家参加匿名戒酒会和12步程序，实际上我很支持大家参与。这是目前我们能看到的最好的标准程序。它们开始于所有治疗项目应有的起点：建立人际联结。12步程序达到目的的核心办法就是用人与人之间的伙伴关系来代替药物滥用。

在对莱斯的治疗过程中，我也同样把人际联结当作处方来代替他的刷屏行为。虽然让他接受并不容易，但这实际上是最好的办法。以此为起点，我遵循了哈佛医学院退休教授、医学博士兰斯·杜德思（Lance Dodes）提出的心理学模型。杜德思的整个职业生涯都在帮助那些在成瘾中苦苦挣扎的人们。他认为成瘾行为实际上是成瘾者用来对抗那种压倒一切的无助感的工具。每当成瘾者决定去使用成瘾物时，不论是酒精、性、购物、赌博，还是电子产品，他们的感觉就会好很多。仅仅是做出使用成瘾物的决定，就会让人倍感轻松和愉悦。最开始带来快感的并非成瘾物质或者成瘾行为，而是那种去使用的决定本身。做出这样的决定就能够使成瘾者用一种掌控感来代替那种无助感，于是他们在实际使用成瘾物质或者做出成瘾行为之前就获得了好处。

杜德思继而提出成瘾的功能就是缓解无助感，而背后的驱动力就是对这种无助感的愤怒，就像是身陷囹圄的囚犯对自己身边铁窗的那种怨恨。这种愤怒如此之强烈，以至于遮盖了合理的判断，甚至置自己的利益于不顾。如果能够感受这种愤怒并且直接将其表达出来，就可以扭转成瘾行为，但是成瘾者们却不愿意这么做，而是宁可采用迂回策略。用杜德思的话来说，就是“每种成瘾行为都是对一种更直接行为的替代”。[4]

在我跟莱斯建立人际联结的背景下，我们成功地提取出来了他的感受，并且找到了直接表达的方法。因为事业不能更上一层楼，也因为他没法达到自己或者别人的要求，莱斯确实有一种深深的无助感。同时，他也感受到了自己的愤怒，那种觉得自己停步不前、永无出路的愤怒。一旦他开始接触这些感受，放弃那种由成瘾行为领域里另一位大师——爱德华·康迪泽恩（Edward Khantzian）博士所说的“自我治疗”的行为，将之替换成一种更具有建设性的情绪表达方式，就可以让自己从这个成瘾的保护壳中彻底走出来。[5]

在跟成瘾行为、接近成瘾的行为以及适应不良的行为做斗争的过程中，我的建议是一种混合的方法，一方面是12步程序，另一方面是杜德思的心理学模型。在我对莱斯的治疗过程中，他并没有太多的刺激反应，这实在是意料之外的幸运。因为对那些并非被法庭强制送治、已经走投无路的成瘾者而言，这种情况并不常见。他之所以来找我求助是因为读过我的一本书，并且在里面看到了自己的影子。“我想来看看你这里是怎么回事”，他是这么说的。

如果莱斯没有走进我工作室的这扇门，就很有可能在寻求帮助之前先失去了自己的工作和婚姻。但是上天垂怜，让我们有了个很好的开始。在莱斯的太太琳恩和老板卡尔的配合下，我制订了一个计划，让莱斯能够更为客观地观察自己的行为，并且能够从我介绍给他的一些有着不同成瘾问题的人身上获得帮助。另外，我还让他用一个以减少刷屏时间为目的的行为来改变每天的计划，用更能够刺激他创造能力的活动来代替网络成瘾行为。当我把这个治疗计划运用到莱斯和其他相似的成瘾者身上时，我发现计划中的每一点都指出了成瘾行为的一个风险：

1．能量。对于电子产品的成瘾使用会逐渐吸干人们的精神能量，就像缓慢的脑部出血一样。

2．情绪。当你沉浸在网络中的时候，就会进入一种近乎昏迷和情绪空洞的状态。你感觉不到任何喜怒哀乐，几乎没有任何感受。

3．投入。你几乎感觉不到任何情绪，唯一的感受就是对上网本身的全神贯注。随着这种神经突触刺激的增加，你会对其他本来应该去投入的重要的任务、人物和想法都提不起兴趣来。

4．结构。电子产品的结构，以及它与你建立联结的过程，都会让你把自己的注意力双手奉上。这是一个自身结构给我们带来麻烦的很好的例子。那些曾经是朋友的力量现在却成了你的敌人，而且是被你允许的。

5．控制。对于所有的坏习惯来说都是如此，没有运用自己本来就

有的控制能力，在某种程度上就失去了这种能力。这恰恰就是干预行为的目标——恢复你的控制能力。

大多数有刷屏问题的人并未严重到莱斯这样的成瘾或者接近成瘾的地步。无论如何，这样的问题都会让人们的工作效率产生显著的下降。我提供了一些实用的窍门来帮助大家解决这个问题。

解决方法减少网络成瘾的10个诀窍

1．诚实评估你每天在这些电子产品上花了多少时间。大多数人的估算过于粗略，而且在数字上严重低估了自己。如果你要做一个电子产品的用量记录，记下开关机的时间或者电子邮箱等软件的登入退出时间就可以了。

2．基于你的用量记录或者估算的用量记录，找找看可以从何处下手开始减量。这可能是你数一数二最浪费时间的地方了，因此别浪费这次把那些自己心甘情愿缴械的时间拿回来的机会。

3．在日常生活里找几个时间段，专门用来看电子屏幕。早上半小时或者下午半小时，找个对你自己来说合适的时间。在这些专用时间段之外，就把电子产品关机吧。如果你有紧急事务需要处理，就让你的助理来提醒你。让你的同事和客户们都知道，你不会随时或者及时回复他们。

4．在社交过程中保持电子产品关闭，比如午餐或者跟人喝咖啡的时候。

5．当你感到无聊的时候，别把电子产品当“奶嘴儿”。干点儿更有效率的事情，比如把自己之前一直想读的文章找出来读，或者给你一直都想要联系的朋友打电话，抑或去写那封你一直因为麻烦而没去写的邮件。

6．在手头保留一个“无聊的时候可以做什么”的清单，只要不是上网就行。

7．躲避那些容易上瘾或者形成习惯的网页和游戏。什么东西对你来说最要命你心知肚明。一旦你习惯了不去碰这些东西，它们就会逐渐淡出你的视线，消失不见。

8．鼓励你所在的团队或者部门一起合作，建立一个通信策略：什么时候发信息，什么时候不发；对于邮件或者信息的恢复间隔时间有怎样的期待；一封邮件的长度到多少就算冗长等。

9．用更明智的方法来进行人际联结，也就是面对面的沟通。虽然这更加耗费时间且更麻烦，但面对面沟通所带来的丰富内涵是电子产品无可比拟的。

10．度量和监控自己的进步。自己进步越大，就越有热情更上一层楼，继续减少刷屏时间。不仅要监控你因此省下了多少时间，还要看到自己喜欢的工作的数量和质量有了哪些显著提升。

02

多任务处理

如何在已经手忙脚乱的时候拒绝别人

琼再一次按下了“小睡”按钮。在起床之前，她还会再按多少次这个按钮呢？每次按下，她就会多10分钟的睡眠时间，然后又会被收音机的噪音吵醒。昨天晚上她精疲力竭，按错了按钮，这个新买的收音机闹钟还没调到她喜欢的电台。她又不想打扰丈夫吉姆看电视，因此也就没让他帮忙。

“你是个大人了，自己能搞定的。”就算琼找吉姆帮忙，他也会这么答复她。不仅暗示她很笨，对电子产品一窍不通，更糟糕的是，还说她懒。因此，琼昨晚睡觉的时候就知道自己在这个寒冷的冬日清晨，会在一片静电噪音里醒来。她太渴望多睡一会儿了，这些宝贵而舒适的睡眠时间太珍贵了，之前她都没有好好珍惜。

现在琼所面临的问题是，还要再来多少个这样的10分钟，她才会用内疚感和不得不做的事情把自己从床上“拽起来”。按了两次“小睡”按钮后，她不得不起床洗澡了。吉姆一直对闹钟的静电声听而不闻，现在也开始辗转反侧了。琼闭目站立，抬着头让淋浴喷头的水一直冲下来，她真希望一整天就这样待在淋浴里不出来。这是她唯一一个清净独处、不被打扰的地方了。在她心里，浴室是最能够认真思考和做计划的地方了。

当琼终于关上水龙头走出浴室，吉姆很有情绪地在她屁股上拍了一巴掌，说：“你这个澡洗的时间够长的，还有热水留给我吗？”

“抱歉，”琼说了一句，“我想心事，忘记时间了。”

15分钟之后，琼迷迷糊糊地收拾了头发，化了妆。她很不满意地看着镜子里自己略显浮肿的脸，觉得自己确确实实需要减掉20斤。“我必须再次回到健身房减肥了。”她一边匆匆忙忙地想着，一边被脚边的内衣、裙子、短衫、夹克和鞋子绊了个跟头。

琼急匆匆地冲下楼，到厨房里给两个女儿莉莉和伊莎贝尔做早饭，这个时候吉姆已经准备好去医院上班了。他们两个人有一套驾轻就熟的流程，虽然琼觉得这套流程对吉姆来说比对自己更方便。即便如此，她还是很爱吉姆和女儿们，只是不太清楚有多爱自己的生活。

琼的任务之一就是确保两个女儿真的下楼来了。现在她们俩一个三年级，一个五年级，各自都被分配了家务活。莉莉负责每天用罐头湿猫粮来喂他们家的花斑猫跳跳，伊莎贝尔则负责去喂黑色的拉布拉多犬福斯塔夫。实际上琼自己去喂这些宠物反而更省心，但是她希望借此锻炼女儿们承担责任的能力。两个女儿早就习以为常了，下楼的时候早饭会在厨房等着她们。

寻找你的影子

若你具有本章所描述的注意缺陷特质类型，则倾向于认同以下特点：

- 不一心多用，我就没法把活干完。
- 对我而言，说“不”是极为困难的事。
- 如果我能更有效地安排时间，早就当上这家公司的老板或者自立门户开公司了。
- 如果我能更好地安排一切，成就会大得多。
- 如果我能克隆出另外一个自己，就万事大吉了。
- 在工作里，跟一般人相比，我更容易被频繁打扰。
- 我希望同事们能给我更多空间，让我把自己的活儿干完。
- 唉，我要是能有哪怕一个小时不被打扰也好啊。

“也许你可以给她俩更多责任，让她们自己做早饭？”吉姆气不打一处来地嘟囔着。但是，因为在琼的童年里从来没人给她做过饭，所以她想保证莉莉和伊莎贝尔每天早晨都能有充满关爱的早餐吃。跟自己的父母相比，琼为女儿们付出得越多，就越感到满足。

每天早晨走进厨房的时候，琼要做的第一件事就是把手机从充电器上拔下来，查看是否有邮件。她现在已经把手机玩得出神入化了，就像长在自己身上一样。她能用一只手炒鸡蛋，另一只手来玩手机，这样就能在把热饭给孩子们端上桌的同时把信息也回了。

与往常一样，今天第一封邮件就是火急火燎的，非她不可。“琼，我们现在就需要你。特伦斯已经头昏脑涨了，你一到公司就立刻告诉我。感谢。莫特。”

从哈佛法学院研究生毕业之后，琼去了一家波士顿的律所当合伙人。这是为了更好地照顾女儿们，同时更好地支持吉姆的雄心壮志——追随他父亲的脚步，成为一名杰出的医疗学术专家。对于正处于职业上升期的医师而言，教学医院里的工作有着巨大的精神压力，而且会使身体极度疲劳，于是吉姆就没有办法花更多的时间跟家人在一起。这种情况下，琼非常乐于挺身而出，承担更多的家庭责任。至少她跟自己和周边其他人是这么说的。

琼的工作时间是机动的，这也就意味着她随叫随到，对合伙人有求必应。在这个律所里面，她不成文的工作角色就是“救火队员”或“危机战士”，合伙人哪里有需要，她就要出现在哪里。琼做事高效，头脑灵活，面对各种难搞的人也游刃有余、应付自如，因此她成为律所里所有人遇到任何棘手问题第一个想到的人，而且很多合伙人找她帮忙解决的难题跟法律本身毫无关系。琼把大量的时间都花在了灰色地带，也就是那些不属于能够对客户按时计费的法律服务任务的事情。这也就意味着她不仅工作过多，而且报酬过低。

特伦斯是一个才华横溢，但是非常难缠的客户。琼在心里盘算着这

次他的要求又要花掉自己多少时间精力，同时对于莫特把特伦斯的麻烦变成了自己的问题极为不满。“我必须要跟莫特好好谈谈这件事了。”她自言自语，烦躁不安。

就在女儿们津津有味地吃鸡蛋的时候，琼穿上外套到车库去预热自己的汽车，因为外面的气温已经降到了-10℃以下了。两个女儿去的不是一所学校，而且两所学校离得并不近，因此琼必须开车去两个地方送孩子上学，然后才能把车停在市中心的地铁站。

当进入地铁之后，琼终于有了属于自己的30分钟时间。她本可以去全神贯注地看一部小说，但选择继续翻阅那些堆积如山的邮件，并且回复那些“早起的鸟儿”发出的消息。尽管琼实际上已经在埋首工作，但她依然珍惜这半个小时的地铁时间。这段时间给了她一种自己能够掌控自己生活的幻觉。

“我居然会很喜欢坐地铁。我的生活都变成什么样子了？”琼再次自言自语。

走出地铁之后，琼的电话铃声响了起来。她没听过这个铃声，也不认识这个号码。“最好还是接了吧。”她这么想，担心可能是自己的女儿惹了麻烦。

“喂，琼！”说话的是伊莎贝尔的学校的辅导员。他先是对伊莎贝尔褒奖有加，说她聪明伶俐、惹人喜爱，然后就说到了正题上，问琼愿不愿意考虑再次作为主席来主持学校的拍卖会。因为措手不及，琼没时间想出任何托词，只好回答说学校如此看重自己让她感到很荣幸，她愿意全力以赴组织这个拍卖活动，学校对伊莎贝尔很好，这是她理所当然能为学校做的。

挂上电话之后，琼真想大哭一场。但是她不会允许自己痛哭，也没有时间痛哭。恰恰相反，她走进了咖啡馆，在老地方照旧买了杯低脂拿铁。琼很喜欢跟咖啡师安娜的那种轻松惬意的交谈，以及坐电梯上38楼办公室的过程。“我好喜欢坐电梯啊，”她在电梯扶摇直上时继续对自己窃窃私语，“要是我的办公室在1 038楼该多好啊！”

超速运转的生活

现代社会中有很多人像琼这样生活，他们每天都会为了别人鸡毛蒜皮的小事而牺牲自己的需要，琼只是其中的一个典型例子而已。在这个过程中，他们自己的健康、人际关系和事业都充满了风险，为什么会变成这样呢？

让我们仔细考察一下琼的注意缺陷特质是怎样损害她的生活的。过度承诺、过度劳作、长期的压力和疲劳，但是没有任何放慢速度喘息的机会，琼的生活早已不属于自己了。恰恰相反，她的生活被许许多多其他人的需求和要求填满，这让她疲于奔命，不能自已。

琼在浪费自己的聪明才智。她天赋异禀，在学校的智力测验中得了149分，是“非常聪明”的那种类型，就跟她的同事和朋友们对她的评价一样。在跟吉姆刚结婚那会儿，琼还是个纤瘦、美丽、风趣，同时雄心勃勃、充满活力的人，在工作里也备受好评。但是她过于尽心尽责，对他人有求必应，这潜移默化地损害了她的生活追求、雄心壮志，以及自己的兴趣和爱人。这种过度承诺意味着她的注意力会在不同的主题之间四处跳跃，不停地被打断，不停地被分心，每次都只能停顿几秒钟。她已经完全适应了这种事事被打断的环境，于是自己也就逐渐变得无法在任何事情或者人身上长时间地集中注意力。琼经常会先发制人，甚至在分心事到来之前就已经心不在焉了，这并非因为她有注意缺陷障碍，而是有“尽责心过多障碍”。她不想错过任何事情，不想错失任何取悦、服务他人和证明自己价值的机会。

跟很多深受注意缺陷特质困扰的人一样，琼之所以无法集中注意力，是因为她身上那些专注聚焦所需要的精神肌肉已经萎缩软弱，力不从心了。她的注意力四处分散，就像是有上百个磁铁遍布四处都在发出引力一样。当她的丈夫、孩子、老板需要她全部的注意力的时候，琼实际上已经做不到了，就像现在她不能坐下来平心静气地手写一封信件一样。她曾经也能从容不迫、气定神闲，但是现在如果再次尝试只有力有未逮，倍感挫折。

琼甚至连早上起床都不能按照自己想要的方式进行，她不得不跟自己讨价还价，挤出可怜的几分钟多睡一会儿。她办公室的门还没进，就已经搞定了丈夫、两个女儿、律所的合伙人，以及女儿学校的辅导员。

琼不仅觉得自己需要对所有的事情负起责任，还需要对每件事情都给予回应，而且一刻都不能迟缓。例如，她习惯于同时处理多个正在进行的事情——工作上的、孩子们的、社区的、丈夫的，也就是说，实际上她哪件事都不能全力以赴地做好。因为注意缺陷特质的默认模式是“草草了事”，所以琼也变得条件反射般地缺乏耐心。对她而言，任何的等待都是一种酷刑。越快越好，慢很煎熬。

现代生活的文化让这一切愈演愈烈。琼有了一种以忙乱为荣的怪癖，手头上总有一堆事做不完，谁都需要她。因为对任何的放松都感到内疚，所以她每时每刻都不会让自己没事干——清理厨房、整理衣柜、给狗洗澡。即便没有任何真正的压力让她立刻就去做这些事，她依然乐此不疲。

这种超高速的生活方式损害了琼对时间的感觉。不论时钟如何显示，她永远都觉得自己非常匆忙。但是，她对于用最少的时间完成最多的任务的渴望极为强烈，以至于她常常会想当然地认为自己在哪怕短短的5分钟里都可以做比一般人多很多的事情。于是，当她不能做到的时候，就会觉得自己搞砸了，或者能力不济。

对琼和很多跟她处境类似的人而言，在任何事情上有延迟都是无法容忍的。琼如此手忙脚乱，连清空自己的头脑、好好听别人说句话都做不到了。她会抢着去帮别人把句子说完，会不停地打断他人的话头。这

并不令人意外，因为她自己的整个生活就是一个巨大的中断，在她的世界观里，打断就是“实在”。无论在跟谁谈话，琼都会尽量去缩短每一个对话的过程，好腾出时间去完成自己的下一个任务。

如果对话的过程、交通路况或者商店结账的队伍运动得太慢的话，琼就会有一种马上要爆炸的感觉。她不止一次因为等不及漫长的结账队伍，把装满东西的购物车留在超市里，自己空着手离开。并且，她也不止一次突然让一个人长话短说、突出重点，在谈话过程中得罪别人。

这种压力逐渐变成了一种不可避免的恶性循环。每每琼觉得自己拼命追赶的脚步遇到了障碍，就会更加努力地去尝试追赶。就像那些欲罢不能的成瘾人群一样，她开始用蛮力代替灵活的工作方式。因抽不出每天20分钟的锻炼时间，她索性不再去健身房了。对她而言，似乎唯一的解决之道就是更长的工作时间和更高的工作强度，但这更让她感到绝望、无助和抓狂。

琼觉察到自己的状态不太对了，于是挤出时间买了一些自救的书作为救命稻草。她没时间去找治疗师，最多也不过就是跟自己的发型师乔伊聊几句，这已经是最能让她感到开心的事情了。琼看了不少书，时间管理、组织管理、亲子教育、自信自决，还有其他任何她觉得跟自己的困境有关系的书，但是这些都不管用。她觉得那些书似乎是写给头脑简单的人看的，跟自己没有丝毫关系。

琼真的相信自己能够把这一切都管理好，能把自己的事情、孩子们的事情和吉姆的事情都搞定，只不过是每一天的时间太少不够用。即便她雇了人每个月来家里清理两次房间，依然觉得自己无时无刻不在替别人打扫收拾。

琼认为自己知道如何做一个好母亲，而且自己曾经就是一个好母亲，尽管她因为自己做得不再像以前那样好而倍感内疚。她也明白自己锻炼不够、吃得太多、不注意照顾自己，但是她觉得只要改变一些不良习惯，一切都会好的。她并不需要一本书来告诉自己这些事情。不仅如此，大多数的书都批判专横的态度，琼却觉得自己对自己专横得恰到好处，否则她又能对谁去施加压力来改变自己的生活呢？

到了就寝时间，琼唯一想做的事情就是睡觉。吉姆早已不再是以前那个温柔缠绵、性感有魅力、让她想要投怀送抱的丈夫了。她过去很喜欢躺在吉姆的胳膊上，头枕着他的胸膛。现在他只不过是个躺在床垫另一端的大男孩罢了。注意缺陷特质也毒害了琼跟配偶之间的关系。

深陷于“危险区”

“我猜你早就忘了我今天又长大了一岁吧。”有天晚上他们准备睡觉的时候，吉姆轻轻地嘟囔了一句。

琼把丈夫的生日完全抛在脑后了。但是她没有表达歉意，而是反唇相讥：“你知道我不可能记住每件事情。另外，你都多大岁数了，还老想

着过生日？我难道还要去烤个蛋糕，把你的小朋友们都找来，给大家都戴上小帽子，然后你吹蜡烛唱生日快乐歌？为什么你对自己的破生日那么在意却想不到给我搭把手？你知不知道为了你能在研究所里圆你喜欢的学术梦，我付出了多大代价？你知不知道为了让你表现得像个完美老爸，我需要干多少垃圾活？你知不知道我到底承受了多少压力才让你有这种闲情逸致去关心你那个破生日？”

如果琼在对丈夫大肆攻击之后能够冷静下来的话，她肯定会意识到自己做了什么，然后去给吉姆道个歉，告诉他自己不应该把一整天、一星期，甚至一年里积累的压力和挫折都一股脑儿发泄到他头上去。但是她并没有丝毫歉意，吉姆也就没再多说。他只是一言不发地走出卧室，跑到客房里去睡了一夜。他们的婚姻大概不会真的破裂，但是可能会别扭好长一段时间。

琼自己需要做的事情越来越多，而与此同时吉姆却觉得自己备受伤害，于是提供的支持就越来越少，这就导致琼睡得更少、担忧更多。担忧逐渐变成了背景噪音，她在这种噪音中入睡，也在这种噪音中醒来。这种充满压力的感受如同她头上一顶挥之不去的斗篷，让整个家庭都笼罩在阴云之下。

要做的事情越多，琼就越拖延，效率也就越低。她的老板对此也有所察觉，于是在她的绩效谈话里也给出了这样的反馈。于是琼倍感压抑，逐渐失去了控制。因为很久不锻炼身体，她感觉自己的警觉性大大下降，需要用另外一些办法来“补救”，于是她选择了通心粉、奶酪、比萨和炸鸡。她已经顾不了那么多了。“胖就胖吧，一胖到底！有什么大不了的！”她心里想着，“有谁会在乎呢？”她站到体重秤上的时候毫无惧色。体重的增加让琼的情绪更加暴躁，于是她每天晚上都要喝上三四杯红酒再去睡觉。酒精让她本来就少得可怜的睡眠质量更差，于是她早晨醒来的时候就会加倍地头昏脑涨，并且还带着宿醉。她并没有充分意识到自己的状况的危险程度。

随着吉姆在医院里加班过夜的次数越来越多，琼开始随机地跟身边的人打情骂俏：超市的收银员、色眯眯盯着她看并且身材不错的加油站打工仔，还有让她回忆起自己高中老师的烟酒店老板。她还没有真的到出轨的程度，但是已经意识到自己正在身不由己地向他人散发信号。

琼同时也感觉到自己的身体正处于生病的状态中。她的颈椎和后背开始疼痛，这种感觉之前从未有过；每顿饭之后都会消化不良，不吃饭的时候也常常会感到肠胃不适。曾经是她标志性特征的活力和热情，也消失得无影无踪。

同事和朋友们有时会小心翼翼地问琼是不是有什么事情出了问题。“为什么这么说？”她会斩钉截铁地进行防御。“我不就是长了几斤肉吗？这意味着我没有上当，没有被社会所鼓吹的那种离谱的理想女性形象洗脑。实际上，我对自己的所作所为很自豪。”于是，问过她这种问题的人都学会了缄口不语。久而久之，琼就变得更加孤立了。

琼实际上已经进入了一种被我称为“危险”（DANGER）的区域，这

个词的每个字母所代表的意思是：

D——失望（Disappointment）和失败会让人变得……

A——愤怒（Anger）和谴责会让人变得……

N——消极（Negativity）会让人变得……

G——泛化（Globalizing）这些消极感受会让人变得……

E——逃避（Escape）到一种荒废或者危险的活动中会让人变得……

R——拒绝（Rejection）来自他人或者生活中的帮助会让人变得……

在这个“危险区”里面，生活中的每件事都变成了一种威胁。琼现在的处境就是如此。她的婚姻、工作，甚至生活本身，都变得岌岌可危。

争取所有人认可的“好小孩”

一般来说，人们在自己年轻的时候形成的世界观会持续终生。但是我们童年时在家里学到的应对生活的有效方法，到了成年的时候可能并不好用。这本书里所讨论的案例就都是这种情况，琼也不例外。

琼家里的兄弟姐妹一共6个人，她自己排行第四。在她成长的年代里，父母们并不像今天这样在孩子们身上花费那么多注意力，更不可能骄纵溺爱。琼还记得小时候，她在“神圣不可侵犯”的鸡尾酒时间要求大人讲个故事，祖母严厉且一本正经地告诫她：“琼，你必须明白，小孩子要让大人看得见，但是别让大人听得见。到一边玩去吧，我们大人在说话呢。”

琼的父母都是很好的人，但是他们始终都很忙，而且从不会因为琼的事情而发生争执。她从来就没有担心过自己在学校的成绩应该达到怎样的标准，因为父母对此并不关注，而且学校的功课本来也挺容易对付的。琼也不需要担心自己的穿戴不能通过学校的衣着检查，因为她很小就开始自己选衣服穿，自己跑出门乘坐校车，常常连再见都不说，也不跟家人拥抱亲吻，就一溜烟地跑去上学了。

琼并没有觉得自己被忽视了，生活本来就是这个样子的。回首往事，她意识到自己在儿时就面临了一个选择。就像我们每个人生活中都需要做的一些重大决策一样，其中的大多数并不是我们深思熟虑之后有意识地做出的，但是毋庸置疑这些依然是选择。琼本来也可以想办法去争取自己渴望的父母的注意力。她可以选择做个坏小孩，也可以选择做个好小孩。她的两个哥哥做了坏小孩，偷东西、吸食禁药，于是得到了很多来自父母的关注。但是琼并不想要这样的关注，于是她选择做个好小孩。

做个好小孩的目标潜移默化地掌控了琼的生活，并且逐渐内化成她

的一部分、她的心理DNA。于是生活中唯一可以接受的事情就是去做个好小孩。琼还学会了一件事，就是说“好的”，并且认识到乐于助人和与人方便都是很受欢迎的品格和美德。她的童子军领队、学校老师都向她传递了这种观念：竭尽全力做出贡献是很重要的事。这种信念在琼成年之后依然主导着她的生活。如果她没有达到某个人的预期，就更别提没有达到自己的预期了，不论这些预期有多么地不现实，她都会谴责自己，为自己没能去做的事而倍感内疚。然后她的自尊就会被打击一次。不仅如此，如果有机会能慢下来喘口气偷个懒的话，琼也不敢去这么做。她的内心有一种违背自己原则的恐惧，就好像这是犯了严重的罪行一样。

这就让琼对一切事情都说“好的”和做个大家眼里的好人的需求牢不可破。对她而言，说“不”简直就像一夜醒来之后自己突然开始讲斯瓦希里语那样不可能，或者突然变成了一只小鸟那样离谱。她真的完全不能想象自己不去满足所有人的要求会是怎样一番模样。甚至想象一下跟老板说自己可能某个周末不能工作，或者告诉孩子们自己在洗澡的时候不能被打扰，都会让她倍感痛苦。

具有讽刺意味的是，恰恰在琼进入了“危险区”的时候，这个对任何人任何事都满口答应毫无怨言、四处寻觅认可和夸奖的“好小孩”，却不再被他人认可了。于是，琼崩溃了。

对于大多数在现代生活中身不由己得了注意缺陷特质的人而言，本来很好的品质也可能变得有害。琼的背景故事，也就是她的童年，本就让她离注意缺陷特质很近，然后现代社会繁重的工作真正让她的生活一发不可收拾。表2-1显示了在琼这种注意缺陷特质里，那些对我们有益的适应性行为是如何潜移默化地开始危害我们生活的。

表2-1　深陷多任务处理的人的典型优势和问题特征

优势	问题
能够专注于身边所有发生的事情，不希望错过任何事情	过于关注，一件事都不放过，于是不能对任何事全神贯注地进行关注
负责任、有责任心	超级负责，即便是不关你事的地方也会觉得自己需要负责
雄心万丈，做事能力超强	有过度承诺超出自己能力范围的倾向
活跃，总希望积极参与	过于活跃，参与太多事情
希望自己成为各种新闻、问题、时尚的焦点	过于关注眼前的事情，如邻居们在干什么、最近发生了什么事情
关怀、共情、被他人的情绪所感染	共情过度、过于投入，反而不能对自己和身边重要的人给予足够的关注
渴望努力工作，希望做出贡献	永远都有一种应该做更多事情的感觉，没有感受充实和满足的能力
热爱生活	不能驻足享受生活中的美好

好消息是有着注意缺陷特质症状的人们都非常坚毅且韧性极强。他们往往能够自己杀出一条血路，从“危险区”里走出来。当然，我说的是那种自觉自愿来找我咨询的人，以及那些清楚地了解自己出现了问题，并且能够主动求助的人。当我跟他们见面的时候，基本上那些最难过的时候已经过去了，他们已经开始回归正轨、进入一种相对平静的心态了。那些真正崩溃并且几乎失去一切，却又拒绝任何帮助的人，就会真的自我隔离，最后变得只有把自己“炸得粉身碎骨”这一条路了。

在给琼治疗的过程中，她非常不愿意遵循最基本的规划，因为她的情绪低落到哪怕最基本的一点点内容也让她重如泰山。对琼而言，她需要完成的挑战其实就是空出更多的时间来睡觉、吃饭、运动，并且保留一些放松的时间，甚至增加点性生活。

当大家都在竭尽全力找回自己的专注力的时候，真正的挑战来自心理和方法两个方面。我必须鼓励琼允许自己不去满足每一个人的要求，并且让她学会一些更省时间的新的做事结构，同时还要帮助她慢慢地允许自己不光只能说“好的”，也能说“不”。

新的做事结构的一个例子，就是我教会了琼一个缩写词，CDE，也就是“削减”（curtail）、“委派”（delegate）、“去除”（eliminate）。我还鼓励她直接去跟老板沟通，要老板调整她的工作内容，让她不至于一直处于手忙脚乱的状态。但是想要做到这一点，琼就必须放弃自己那种永远说“好的”的“老好人”习惯。我有很多种不同的方法来处理这种情况，但是最常用的还是把积极鼓励和角色扮演结合在一起，然后让琼在真实生活中去测试，再告诉我哪些地方有用处。

就像我之前提到过的，成年人的大多数行为实际上源自那些童年时期不得不做的、以为自己不得不做的、按照命令去做的，以及为了生存下去而必须做的事情。琼现在必须理解，童年的那些规则已经不再适用了，现在对她而言，说“不”实际上是非常安全的，甚至是一件对她非常有好处的事情。但是人都是不见棺材不落泪，琼也是到了四面楚歌的危机状况时才有所觉醒。虽然并没有真的到无可救药的崩溃地步，但她的痛苦确实足以打破之前根深蒂固的应对模式。痛苦让她改变了想法，并且找到了新的救命稻草，其实简单至极，就是“我想要为自己活着”。琼开始变得像电影《网络惊魂》（*Network*）里那个朝着窗外怒吼的角色一样——“气死我了！我再也忍不下去了！”这种愤怒终于让她解脱。但是想要让她把深埋内心的愤怒全部释放出来，确实还需要更多的压力和能量。

总而言之，琼的问题给她带来了下面的这些麻烦：

1．能量。从小琼就为了做个好孩子而疲于奔命，她事必躬亲而且追求完美。

2．情绪。就如同胡乱花钱会不可避免地导致负债累累一样，琼变

得越来越愤怒。

3．投入。琼投入过度。虽然她尽力想把事情做好，但已经无法把注意力集中在任何事情上了。

4．结构。琼的气质性格导致她无法为自己维持一个能保护自己的结构和边界。

5．控制。面对自己的挑剔和责任感，以及讨好他人的强烈冲动，琼已经失去了对自己生活的控制。

解决方法给深陷于多任务处理人群的10个建议

1．从神经生理学的角度来讲，真正的一心二用是不可能的。人们所谓的“同时执行多个任务”实际上就是在两件事情上来回不停地切换自己的注意力。如果两个任务都很无聊的话，比如在跟朋友讲电话的同时往洗碗机里放盘子，这么做倒也无伤大雅。但是如果你做的事情里有一件或者两件事是那种复杂的任务，比如在跟同事讲电话聊工作的同时写一个很复杂的投资报告，两个任务都会被搞得一团糟，你自己也会状态不佳。

2．多任务处理有时候看起来很有趣，而且似乎真的能够帮你节省时间，因此才会有很多人一边打电话一边回邮件一边看新闻。但是你需要意识到：你在做这些事情的时候可能感到一切尽在掌握中，但是每增加一个任务，你错失关键信息的可能性就会呈指数性增长。

3．你确实可以同时处理多项任务，只要你做的事情是可以自我掌控的，如呼吸和在椅子上保持平衡，或者并不需要集中精力的任务，如听着音乐洗澡。事实上，从严格意义上讲，我们每个人都在多任务处理，甚至睡觉的时候也是如此，大脑和身体总是在同时做一些事情。

4．只有在一个或者所有任务都需要我们的注意力聚焦于当下的时候，多任务处理才是危险的，并且其危险程度不亚于醉酒驾车。例如，你确实可以一边开车一边听广播，但是在高速出口附近或者快到出口的时候，你最好把注意力从广播上移开，专注开车，除非你对这条路的熟悉程度跟自动驾驶差不多。但是，如果你是一边开会一边发短消息，甚至是一边开车一边发短消息，后果可能会惨重得多。

5．对于很多面子薄和责任心强的人来说，不能说“不”是他们在职场中的一个死穴，会让人永远疲于奔命、一刻不得闲。你需要练习有礼貌地去拒绝他人的要求。

6．一个说“不”的好方法，就是跟对方讲“如果有时间的

话，我真的很愿意帮这个忙，但是现在这种情况下，我没办法给这件事足够多的关注，不能按照你需要的质量来完成这件事”。

7．用正确、良好和得体的理由跟对方解释。如果你总说“好的”，很快就会精疲力竭，也不再有能力去为自己的机构、家庭，或者自己做任何事情。

8．学会委派任务。今天的环境不再要求我们必须自力更生，而是需要我们相互依存，为别人做事，也让别人帮我们的忙。

9．基本框架里的第三条是投入，而最能够让人投入的环境是你能够真正发挥自己所长并且做自己喜爱事情的地方。请对这些机会毫不犹豫地说“好的”。

10．认识到你说“不”其实对大家都有好处。实际上你是在告诉大家，在此时此刻你并不是这件事的最佳人选。意识到这一点对机构和团队也有好处，他们应该感谢你的坦诚。

03

思维跳跃

如何善始善终地完成一件事

DRIVEN TO DISTRACTION AT WORK

“不，不，不，不，不！”布赖恩又在大呼小叫了，“我不想再掉进这个陷阱里了。我早就告诉过你，不论你决定做什么我都会支持你，但你总是拒绝下决心去做一件事，一会儿一个主意，我受不了了！”

“我并不是拒绝下决心，而是真的做不到。请你理解我，布赖恩。”

“我没办法理解你！请相信我已经尽力而为了。现在我真的很难不把你看成那种有钱任性、被宠坏了的半吊子了。”

阿什莉大吃一惊，就好像挨了一闷棍。“好吧，你给我滚蛋！你居然敢这么说我！你自己过得顺风顺水的，当然站着说话不腰疼了！你居然不来安慰我、理解我，反而跑到这里来说风凉话！”

“阿什莉，真的很抱歉。你说得对，我确实说话太过分了。但是我自己也被搞得头昏脑涨很沮丧，我不知道该说什么了。”

“你还感到沮丧？那你想想看我的感觉是什么？我是在浪费自己的人生啊！”

“但不是你的整个人生。我希望我跟孩子在你的心里也有点儿分量。”

“当然有分量了。但如果你像我现在这样找不到工作，身边的很多资源和支持都唾手可得但就是没法把想法变成现实，你会做何感想？我觉得自己像个两岁的小孩儿，就是没法专心完成任何事。”

阿什莉和布赖恩之间有个约定，不要带着火气上床睡觉，因此当他们晚上11点钟关灯睡觉的时候，布赖恩凑到了阿什莉的身边，阿什莉也躺到了他的怀里。布赖恩轻轻地拍着她的后背。“我爱你。”他说，并轻柔地亲了她一下，然后就翻身回到了自己那边。没多久，他的呼吸逐渐放慢，很快就睡着了。

跟往常一样，阿什莉在床上瞪着眼睛睡不着觉，耳朵里都是门外的蛐蛐声。她心里明白布赖恩说得都对。她确实是个有钱人家宠坏了的阔太太，而且也确实是三心二意、浅尝辄止地做事情。她从来没有认真坚持做过任何事情，也没有那种踏踏实实把一件事做完的能力。并不是说阿什莉想不出来好点子，实际上她的问题是好点子太多了。她就像繁花盛开的花园里的一只蜜蜂，刚刚落到一枝芳香四溢的玫瑰花上面，又看上了一枝长长的飞燕草，到处都是眼花缭乱的好点子，让她不知所措。

阿什莉为什么不能待在一枝花上面把事情做完呢？其实她非常有创业精神，这在注意缺陷特质的情形里面并不常见。但是，她的注意缺陷特质类型让我们想起了那首儿歌《住在鞋子里的老巫婆》，唯一的区别是阿什莉有太多的想法让她反而不知道自己应该做什么。各种想法在她脑袋里盘旋，就像秋风卷起一地落叶四处乱飞。一旦她想要去捕捉和梳理这些想法，就又会有一阵狂风不期而至，把一切搞得更乱。

寻找你的影子

若你具有本章所描述的注意缺陷特质类型，则倾向于认同以下特点：

- 我有太多想法，搞得自己完全无所适从。
- 我喜欢启动新项目，也喜欢看到结果，给我造成麻烦的是中间的过程。
- 晚上我经常难以入眠，脑子里很多想法有如野蜂飞舞。
- 我会用让自己忙起来的方式去回避那些真正困难的工作。
- 我的行动老是跟不上想象力。
- 随着时间的流逝，我会对之前的新项目开始厌倦。
- 我最大的问题就是需要学会优先级排序。
- 在事情开始变得无聊的时候，我没有任何办法让自己坚持下去。

层出不穷的点子

布赖恩是加州硅谷一位成功的创业企业家，阿什莉在读研究生的时候跟他相遇，然后两人结婚成家了。当阿什莉怀着他们的第一个孩子的时候，就开始在eBay上开网店卖东西了，而且生意做得相当不错。大儿子出生后，她又跟一个女伴一起开了一家为年轻家庭承包定制旅游的线上公司，但是她始终不能全力投入去做这件事。后来她又跟一位动画设计师一起合作，要做电脑动画软件方面的生意，但是这个计划后来也没有真的付诸实践。

阿什莉非常擅长写商业计划书。她能够在一夜之间就搞出一份非常漂亮的规划。在过去的一年中，她已经深入研究并且写出了两份非常可行的创业规划。其中一个项目是经营办公家具。她有个改造传统办公桌的想法，于是在新的方案里设计了一个开关，按下去就可以把普通的办公桌变成站立使用的工作台，甚至变成跑步机办公桌。她相信这个创意肯定能成功，因为已经有很多研究表明站立或者慢步行走的办公方法对健康非常有好处。她还设想出了一种尺寸小巧的抽拉式床板，可以藏在办公桌下面，这对那些“夜猫子”和工作很晚的技术狂人来说很实用。

另一个项目是新式女内衣，这种内衣上身是薄如蝉翼的丝绸和安哥拉山羊毛混纺的宽松睡袍，下身的弹力丝袜能够紧紧裹住双膝和小腿不会滑落下来，这对于寒冷夜晚火炉前的缠绵再合适不过了。

阿什莉对这两个新创意都爱不释手，但还有很多其他类似的想法在她脑海里盘旋。她的大脑就像一个昼夜不停的梦工厂。这让她常常夜不

能寐，不是因为焦虑担忧，而是因为一种持续不断的兴奋感。她想要立刻起身去写个商业计划书，但是在还没来得及付诸行动的一刹那，又有一个新的想法从“一堆落叶”之中脱颖而出，于是她又不得不去追逐这个新点子。“你能想象这种滋味吗？”有一次阿什莉跟自己的朋友这么说，“真的非常刺激，让这些想法在脑子里逐渐成形的感觉真的很舒服，尤其是我知道这里面的任何一个都会在市场上取得成功，甚至可能会一炮而红。但让我感到痛苦的是，我没办法把其中的任何一个变成现实。”

阿什莉的想法不能落地肯定不是因为缺乏足够的资源。她活力十足，头脑敏捷，尽管是两个学龄儿童的妈妈，但家里有个保姆在帮忙。她丈夫布赖恩的家族创立了一个规模巨大的保险公司，因此非常富有，有很多闲钱可以动用，布赖恩自己的事业也经营顺利、获利颇丰。

阿什莉设计这些商业规划并非生活所迫，而是因为她真的喜欢做这些东西。她是斯坦福大学毕业的工商管理硕士（MBA），很想追随自己始于童年的梦想，创建一个让自己充满激情的事业。在长期追逐梦想却总是不能成真之后，她逐渐意识到仅仅靠着热情和创造力是不够的。阿什莉发现自己选择一个最喜欢的创意后，一心一意地走下去几乎是不可能的事。更糟糕的是，随着年龄的增长，她好像变得越发地三心二意，更加难以去关注和执行细节。阿什莉同样也很不善于委派任务。在她真正关注一件事的短暂时间里，她会全身心地投入，但是一旦她真的开始聚焦执行，就会立刻感到失落，然后就希望能有一个人神奇地从天而降来帮她把后面的事情都做完。

阿什莉也能够理解布赖恩的那种挫败感，毕竟他也是在吃尽了苦头之后才梦想成真的。但是现在的布赖恩已经是一个白手起家、身家千万的成功企业家了。阿什莉因为自己没有能够同样成功而倍感焦躁。她渴望成为烘焙领域的黛比·菲尔茨（Debbi Fields）或化妆品领域的安妮塔·罗迪克（Anita Roddick），或者设计出托里·伯奇（Tory Burch）那样的鞋子和太阳镜，或者像萨拉·布莱克利（Sara Blakely）那样因为发明塑身裤年纪轻轻就身家几十亿美元。但是对阿什莉而言，从梦想到现实的路实在是太漫长了，而且她也不得不承认，这个过程对她而言非常地烦冗无趣。她很能理解有些攻读博士学位的人因为毕业论文的冗长繁重而对其失去了兴趣，或者才华横溢的小说家在写作的时候没法撑过第三章。

无限可能性带来的绝望

哈佛大学已故精神病学教授莱斯顿·黑文斯（Leston Havens）曾经对我说：“你其实可以用一个问题来完成一整个心理咨询面谈，就是‘你想要什么’。选择这句话中的4个不同重点，‘你’‘想’‘要’‘什么’，会把谈话引向4个截然不同的方向。”

在阿什莉的情形里面，最让她进退两难的是这个“想”字。“阿什莉，你真正想要的是什么？”她其实已经无数次地这样问自己了。

回答黑文斯教授这个看似简单的问题，可能会让你想到当前的处境，也可能会引发你思考整个人生。有的人一辈子都不会去想这个问题，其实这样有可能比想了却无法得到更让人痛苦。如果你完全不能回答这个问题，就会像没头苍蝇一样四处乱撞，不知道自己想要走向何方。

存在主义哲学家索伦·克尔恺郭尔（Søren Kierkegaard）在他的著作《致死的疾病》（*The Sickness Unto Death*）中描述了一种被他称作"无限可能性带来的绝望"的现象。[1]如果一个人对于人生的可能性这个主题感到绝望的话，通常是因为这个人生活中存在的可能性太少了，让人时时刻刻都想要更多。一个著名的例子就是亚历山大大帝，他在发现自己没有更多领土可以去征服的时候，就感到了绝望。

然而，有的人却并非因为可能性太少而绝望，而是面对无限多的可能而感到沮丧。虽然生活的重负会让我们在大多数时候都在忙碌，但是有的人并不会因为这些负担就停止追求梦想。虽然美梦从未成真，但是他们依然在持续不断地创造更多的梦想，就像克尔恺郭尔说的那样，"因为没有一个能够成为现实，所以一切反而都有可能"。

因为实际工作都要求把一个想法变成真正的现实，所以我们大多数人都需要在一个项目上投入一段时间精力而无暇四顾。那些因为无限多可能性而感到绝望的人却恰恰相反，他们因为不去做任何具体的事情而有时间整天浮想联翩。对阿什莉来说，"一切皆有可能"这句话犹如丧钟一般在她的生活里时时敲响。

那些"有无限可能"的人止步不前、无法落地的原因，并非他们娇生惯养、不为生计发愁，或者他们无须让自己的老板满意，这些往往都是表面原因。背后的深层原因之一，就是他们缺乏这么去做的技能，缺乏这么去做必需的认知资源。凯茜·科尔比（Kathy Kolbe）关于"意动"（conation）的研究已经证实了人们在问题解决方面与生俱来的风格背后有着基因基础作为支撑。[2]心理学领域中有很多概念并不为大众所知，"意动"恐怕是其中最为强有力的一个了。每个人都有自己独特的"意动风格"，也就是我们与生俱来的一种完成任务或者解决问题的风格。我们都听说过"认知"（思考）和"情感"（感受），但是很少有人知道这个三元组里的第三个要素——"意动"[(4)]，也就是你在做事情时的一种自然而然的风格或方式偏好。

下面这个思维实验能够帮助你确定自己的意动风格。假想一下，有个人把一车乱七八糟的东西卸到了你眼前的地面上。你面前有一大堆莫名其妙的物品：几片破铁皮、几件旧衣服、几个纽扣、一个电灯泡、几个小轱辘、橘子皮、给狗啃的骨头、一条自行车链子、一顶软毡帽、一盒三合一润滑油、一块漂浮木板、几块鸡蛋壳、一本残破的《哈克贝利·费恩历险记》、一个没有纹理的旧轮胎、一个空相框、一个汽笛、一双带有皮镶边的旧羊毛雪地靴。"从这些东西里面搞出些名堂来。"这是这个人给你下的指令。

你接下来会怎么去做，取决于你的意动风格。有人可能会问"为什么

我需要这么做”，有人则会问“你需要我做出来的东西是干什么用的”。有人可能会去探询要求他这么做的人的动机是什么，还有的人可能会立刻开始把这些东西进行分类。有的人会马上动手清理垃圾，把没用的东西都放到一边去，有的人则可能会寻求帮助，并且询问是否允许打电话求助或者查阅参考资料。还有的人会面对这一堆东西一动不动默默思考，另一些人则可能四处游走，从不同的角度观察它们。有的人会用手机拍下照片发给自己的工程师朋友们，有的人却开怀大笑，乐不可支。还有人会在自己的手心画一个计划草图。另外，总会有些人立刻就开始动手干活，根本不去想到底要做出什么东西来。顺便说一句，最后这类人往往就是那些创业的企业家们。

对于这个指令的回应方式并没有对错之分。但是，我们从这些五花八门的回应方式里可以看出，人与人之间在意动风格方面的差异非常大。如果你考虑一下一个观点从开始到完成的整个过程里会发生多少事情，就会明白为什么我们几乎不可能自始至终地独自完成一件事情。因为几乎没有人能够完成一个项目所需的全部认知、意动和情感资源，完全独立、自始至终地把一个项目完成。

阿什莉的意动风格中并没有包含能够让自己完成这些设想的能力。这种失败并非道德责任的缺失，而是她与生俱来的意动风格的特性。她需要的不是让自己成为另外一种人，而是找一个合适的帮手或者合作伙伴。但是现实生活恰恰相反，她常常会力不从心、事与愿违，然后就会感到绝望。因此，她对自己思想的丰满和高产并不感到欣慰，反而会有一种恐惧感，害怕自己一辈子只能天马行空地想出一堆堆的点子，但是到头来却一无所成。就像约翰·格林利夫·惠蒂埃（John Greenleaf Whittier）的诗里面所言：“一切口诛笔伐里最悲惨的词句就是‘早知如此，何必当初’。”

从某个角度来看，无限可能性所带来的绝望，就是那种明知道怎么做却从来都没有做到的绝望。然后人们对自己的谴责会让这种绝望感雪上加霜。这其实不是不负责任，恰恰相反，这是试图把一切责任都揽到自己身上，因为自己没有能力达成目标而指责自己。

事实上，阿什莉的痛苦源自她的优势，也就是她丰富的想象力。用塞缪尔·约翰逊（Samuel Johnson）的话说，就是她那“如饥似渴的想象力”永远都得不到满足。对别人来说这本是上天赐予的珍贵礼物，但是在阿什莉身上却变成了一种让她倍感痛苦的惩罚。

跟所有与生俱来的创业者一样，阿什莉才华横溢，精力充沛。她身上有着自由企业环境中成功人士所需要的一切特质。她渴望机会、自立自强、敢于冒险、工作勤奋、期待高额回报，并且觉得只有自己亲手辛勤劳作创造的成功才最值得拥有。直到最近一切事情都不顺利才使得她感到崩溃，之前的一次次失败并没有让她止步不前。就像空手而归的渔夫那样，第二天她会起得更早、更加努力。

但是，有一个比最新型号鱼群探测器对阿什莉更有帮助的问题，她并没有去仔细思考——她为什么老是找不到足够的鱼？她应该去哪里寻

求帮助？

被不断打压的创造力

像阿什莉这种被无限可能性困扰的注意缺陷特质类型，在今天的世界里尤其典型。前所未有的电子通信技术的爆发让一切都成为可能，但现代生活带来的巨大好处也可能成为对我们的诅咒，因为我们精力有限，只能做这么多。太多诱人的机会让我们眼花缭乱、兴奋不已，然后我们就会像阿什莉那样持久性地注意力分散，形成一种典型的现代注意缺陷特质。

一如既往，引发阿什莉注意缺陷特质的原因绝不仅仅是现代生活本身。童年时期的阿什莉聪明伶俐，对一切都充满了好奇。虽然有一点点超重，但她仍然魅力十足，热爱生活。内在的充沛能量让她活力四射，所有人都会立刻被她的创造力和活泼所吸引。她的生活派对不断、妙语连珠，并且滑稽搞笑、热情洋溢。从高中和大学时代开始，她就一直是个“冒险大王”，敢跑到几十米高的桥上去蹦极，或者玩滑翔伞。

早在阿什莉听说过“创业者”这个词之前，她就是一个货真价实的创业者了。对她而言，这是再自然不过的事情，就像一个天才第一次见到小提琴就立刻开始演奏一样浑然天成，甚至不需要其他人的鼓励。在10岁的那个夏天，她在自己居住的那个典型康涅狄格州的中产阶级社区里开设了一个有史以来最为成功的汽水地摊。她把这个汽水摊搞得很上档次，装饰得像真的天台一样。她让哥哥帮忙从车库里拖出来一个巨大的塑料桌子和几张乘凉的椅子，还一起架起了一个巨大的沙滩遮阳伞。阿什莉还找到了一台电扇，在桌上放了自制的巧克力曲奇和一碗坚果，所有这一切都从自己的零用钱里支出。她还把蓄水池放上了水，让客户能把脚泡在里面乘凉，并且找来了一个CD播放机循环播放各种音乐：海滩男孩、甲壳虫，还有爵士乐迷们喜欢的约翰·科尔特兰（John Coltrane）。阿什莉的客户们有的走路有的骑自行车，他们都很喜欢这个能坐下来乘凉歇脚的地方，听着音乐喝着冷饮放松一下。

阿什莉的母亲达夫妮是个正宗的清教徒。当从社交俱乐部回到家中，看到阿什莉的小买卖进展得如火如荼的时候，达夫妮被眼前的一切惊呆了。达夫妮觉得阿什莉在家门口制造的“奇观”有辱斯文，命令她立刻清理拆除一切。那天晚上阿什莉的父亲普雷斯顿发现她伤心落泪，于是跟自己的太太大吵了一架。“看在老天爷的分儿上，达夫妮，”他愤愤不已地说，“她真的很有创造力啊！邻居们都很喜欢这个汽水摊。让她自得其乐有什么不好，这不是放暑假吗？”

最后，达夫妮理所当然地取得了胜利。一直都是她说了算。普雷斯顿是一位顶级的整形医师。阿什莉对自己的父亲崇拜有加，但是他总是很忙，并没有给予阿什莉足够多的关注。每天普雷斯顿回家之后，都喜欢躲到自己的办公房间里去，戴上耳机聆听威利·纳尔逊（Willy Nelson）的专辑来让自己放松。虽然没有太多机会跟自己的父亲相处，

阿什莉依然汲取了他坚韧不拔的特点。

普雷斯顿的工作令人羡慕而且收入不菲，因此他的太太达夫妮能够被邀请加入各种精英会所。渴望上流社会生活的达夫妮更喜欢阿什莉的两个哥哥，因为他们都高大帅气、一头金发、阳光自信，完全符合大家眼中上层社会朝气蓬勃的正统富家子弟的形象，而且兄弟俩全都成绩优异，擅长体育。就像达夫妮所津津乐道的那样，他们两兄弟是“完美无缺”的。在孩子们面前，达夫妮装出一副虔诚的样子崇拜上帝，每个礼拜日都会到社区教堂跪拜祈祷，但她实际上真心崇拜的是康涅狄格州的上层生活和社会精英的身份。

对于母亲而言，阿什莉身上毛病多多，让她觉得丢人现眼。达夫妮经常当着大家的面对阿什莉进行指责：太没规矩、太胖、太不专心、太笨，而且显然跟漂亮沾不上半点边，完全达不到上流社会所需要的精致优雅。阿什莉的两个哥哥都是班上的佼佼者，一直都保持着优异的成绩，而她的学习成绩却起起伏伏，很不稳定。阿什莉跟哥哥们上的是同一所私立学校，但是她从未达到过他们那种不同凡响的学业水平。班主任和辅导老师都跟阿什莉说，如果她能够更加努力勤奋的话，成绩出众不在话下。

尽管阿什莉有着超乎常人的创造力，却做不到踏实认真地完成那些无聊的作业，或者专心致志地聚焦于一个目标。当人们问她将来长大了想要做什么的时候，她总能给出百八十个不同的回答。后来在她上大学的时候，大家问她选择哪个专业，她只会翻翻白眼作为回答。

在达夫妮看来，阿什莉是个笨手笨脚、肥胖窝囊的“假小子”，而且性格有点阴郁。“其实你自己心里跟我一样清楚，你有让我多失望，”有一次达夫妮真的就跟阿什莉这么说了，“但是我绝不会让你把整个家庭拖下水，拖累我们成不了体面人家。我不会让你得逞的。”达夫妮一边说着话一边打着响指，就像招呼仆人来清理垃圾一样，然后昂首挺胸大步流星地走开了。

阿什莉抱头痛哭，不能自已。但是从此以后，每当母亲再次用同样的方式来羞辱她的时候，她就会眯起眼睛，专心致志地背诵一年级老师教给自己的一句话：“我是我自己生活的主人，我不会让恶言恶语伤害到自己。”效果立竿见影。阿什莉能够成功地战胜母亲对她的消极态度，这实在是个比较罕见的情形，其中有几个原因。

首先，非常幸运的是，阿什莉的基因里有着与生俱来的乐观、勇气、坚毅、产生新想法的能力，以及企业家创业的那种动力。我们知道这些品质虽然不是完全取决于基因，但是如果一个人出生的时候恰好有着这样的基因组合，他就会非常占便宜。阿什莉内心并不喜欢自己的绰号——“打不死的小强”，因为她觉得这个绰号让她听起来像是那种活力十足但头脑简单的人。尽管如此，坚韧不拔的韧性和强大的想象力确实让她得以生存下来。

其次，阿什莉跟父亲普雷斯顿有着非常亲近的关系。哪怕生活中只有一个积极的联结，就像阿什莉跟普雷斯顿之间的那种联结，也往往可

以减弱或者抵消另一个消极联结所造成的伤害。其实普雷斯顿并没有在她的成长过程中参与太多，他只不过在家里时常出现而已，但是被阿什莉认为他为她做了很多。其实阿什莉跟父亲只有很少的互动，只不过普雷斯顿是唯一的父亲，而她是唯一的女儿，这就足以让她从中汲取足够的力量，日复一日，年复一年。即便普雷斯顿不在身边，阿什莉对父亲的崇拜也一直都放在心中，并伴随她的成长而逐渐增加，就像她真的生活在一个关爱有加、情感亲密的环境里一样。在某些特定的情况下，这种崇拜可能是一个人活下去的力量。一个人可能会从对某人的崇拜之中获得生活的勇气，甚至被崇拜者并没有机会跟崇拜者互动。只要这种联结本身对被崇拜者有好处，而且双方都对此认可，那它就无可厚非。

最后，阿什莉足够幸运，她所在的学校认为思考比记忆更重要，鼓励学生们尝试自己的想法而非只聆听老师的教诲。阿什莉学会了思考和亲自尝试。即便她学习成绩平平，不可能成为杰出的学生，但是她在学校里依然很开心，而且达到了被斯坦福大学录取的水平。她选择了经济学专业，之后又申请了商学院的MBA学位。在商学院的时候，她如鱼得水、应付自如，并发现了自己可以运用一生的各种资源和工具。

但是对阿什莉来说，有条理地把事情做好却并非一件容易的事情。她总是会错过上交论文的截止时间，但是她又非常喜欢这种案例讨论的学习方法，尤其是与企业家创业相关的课程。那种探索未知和冒险的过程，尤其是能让她的企业家精神获得充分成长的机会让她欣喜若狂。但是即便如此，她也做不到把一个项目有始有终地做完。她取得的成就跟她的实际能力相去甚远。

很多企业家都跟阿什莉一样有着这些自相矛盾的多重特质。有些特质可能会让他们获得成功，但有些则有可能让他们功败垂成。具体见表3-1。

表3-1　思维跳跃者的典型优势和问题特征

优势	问题
渴望独立自由、掌控自己的命运、自己做老板	不善于团队合作，在私人生活中被亲密关系所困扰
创造力强，有持续不断的新点子	冲动
工作极为努力	驱力过于强大，工作狂
有承担风险的能力	需要用冒险来感知兴奋和投入
梦想家、愿景丰富、独领风骚	无法落地，拙于处理细节
创新者	不能或者不愿意坚持把事情做完
富于领导力	暗中对自己有很多质疑

具有这些特质的人并不是太多，但是企业家们显然能从里面看到自己的影子。识别一下自己有哪些有益的特质，可以让我们想办法管理那些消极的方面。

思维跳跃的应对方法

为了能够有始有终，阿什莉需要搞明白每次开始新项目时，到底是什么力量阻止她继续进行下去。阿什莉自己的优秀基因和亲爱的父亲让她没有被自私的母亲影响太多，她实际上有能力在任何事情上一鸣惊人，如果她能首先决定到底去做哪件事情的话！作为一个天生的创业者，当今这个充满无限机会的社会对她来说简直就是得天独厚，但是她反而觉得自己的生活惨不忍睹，因为她没办法下定决心去把一件事做到底。

到底是什么让阿什莉止步不前呢？安全感。用何塞·奥尔特加·伊·加塞特的话说，就是阿什莉的“沉船地点”（shipwreck）。这是她的母亲达夫妮自私态度的杰作，每次阿什莉有这种感觉的时候都会沉浸在巨大的痛苦里难以自拔。因此，她竭尽全力地回避这种感觉，与此同时，也就回避了成长的机会。

让我来解释一下为什么阿什莉对于自己成长之路上痛苦的回避会让今天的她如此地犹豫不决。阿什莉有个极度自恋的母亲达夫妮，这是最能够导致心理问题的儿童成长不利条件之一。在阿什莉还是一个小女孩的时候，她费尽心机、雄心勃勃地想要创建一个世界上最好的汽水摊，她的母亲却因为妒忌把这件事看成巨大的威胁，于是穷凶极恶地迫使她拆掉了自己精心搭建的小摊子。

尽管父亲普雷斯顿善解人意，但是他很少在阿什莉的生活里出现。因此，阿什莉从来没有从这种创伤里完全地恢复过来。虽然我还指出了一些其他的问题，如阿什莉的意动风格也影响了她把事情做到底的能力，但是她母亲的残酷和妒忌是最核心的原因，让她对在任何方面取得成就都有一种深深的恐惧感。

我们一起回顾了阿什莉这些年来的经历，看到了达夫妮凶恶霸道的一面。她让阿什莉自暴自弃、独自承受痛苦和愤怒，自己却过着富于安全感、趾高气扬的日子。哈佛大学精神病学教授埃尔文·塞穆拉德博士（Elvin Semrad）提到过这种心理病态的发展过程。我与阿什莉反思的过程可以用塞穆拉德提出的三个步骤来总结：治疗师和客户一起对那些巨大的痛苦感受和记忆进行确认（acknowledge）、承担（bear），并且重新诠释（put into perspective）。通过这个过程，客户就能够取得成长，并且开始更为健康的生活。

与此同时，我也激发阿什莉去专注于自己想要做什么。在基本框架五步骤里，她最需要的是第四步——结构。用一个具体的例子，来想象一下阿什莉在我办公室里的情景。我们之间的对话往往是这个样子的：

“在淋浴的时候我想到了好多好主意。”阿什莉跟我说。

“你应该在浴室里放一个本子和一支笔，”我回应，“这样在淋浴的过程中你就可以暂停一下，把它们记录下来，或者干脆站一会儿仔细想想，都不用把自己擦干。写完了就继续淋浴。或者更进一步，你甚至可以搞一个那种潜水用的防水写字板放在淋浴喷头旁边。”

“好主意！”阿什莉回答。然后她停顿片刻，接着说：“那样我岂不是就会有更多没法落地的点子了！”

“你有没有试过最显而易见的解决办法？”我问她。

“是什么呢？”她问。

“比如逼自己只去盯着一个点子跟进啊。”

“但是这就是问题。我总是不能决定挑哪一个点子跟进。”

“那就让我来替你决定吧。”我主动提议。

“怎么能这样呢？即便我答应了，这也未必是对我最好的选择啊。”

“你怎么知道这不是最好的选择呢？”

“因为你是你，我是我啊。”

“好吧。”我回答，“既然你是自己生活的专家，我对此也完全认同，那请告诉我哪一个选择对你是最好的。”

“我不知道！这就是我的困境。我就是因为这个才来找你的。”

“那就让我来帮你做决定吧。请给我10个点子，让我帮你选一个来跟进。”

“你在干吗？你是不是成心气我啊？”阿什莉质问我。

“我只是想用逻辑把你的困境往前推进一步，”我回答，“如果你不能做决定，那你不觉得总得有人要做决定吗？为什么不让我来呢？”

“因为你并不了解我，也就不可能知道什么对我最好。”

“那么，又有谁知道呢？”我问她。

“没有人知道。这就是问题。”阿什莉的火气开始往上冲。

“那么，如果包括你自己在内，没人知道你应该去跟进哪个想法的话，你岂不是作茧自缚，把自己逼到那种脑子里一个接一个地冒出想法但没有一个能够实现的处境吗？你为什么要这么做呢？”

“我并不愿意这样啊。这就是我找你求助的原因。我觉得咱们在玩‘谁先张嘴’的游戏。你就不能帮我找个别的办法吗？”

“所以我提议让我来帮你做决定啊，”我对她说，“这已经比一般的咨询师做得多多了。”

“但是我不愿意让你来帮我做决定啊。”

“你已经跟我这么说了。”

“那么我应该怎么决定呢？”她越来越恼火。

“我觉得你自己其实是明白的。”我小心地回答，尽量不去火上浇油。

“如果我真的知道，为什么还跑到这里来找你呢？”

“因为你不愿意去做这个决定。你想把我当成挡箭牌，这样你就可以

对自己说‘这下好了，我找了个顾问来帮我做决定，他能让人变得更加专注，他会替我搞定这件事’。然后，你就可以依然不去做决定了。”

“你的意思是这一切都是我在玩游戏吗？”她迅速回击。

“不是游戏，而是一种自我欺骗的行为，也是一种自我破坏的行为。很多人都会这么做。自欺欺人，妄自菲薄。这方面我们都是行家里手。我自己也跟你一样精通此道，甚至可能有过之而无不及！这是人的本性的一部分。”

“就没有什么药能治这个病吗？”阿什莉问我，“我真的希望有什么药吃了就好了。”

“大家都希望一劳永逸。我并不是反对吃药。如果我跟你互换位置，也想找药吃。我给很多人都开过处方，但是每个人都需要对症下药。你现在的处境并不适合用药物来解决。你的问题是热情过度，责任不足。”

“是的。”阿什莉也认同这个说法。

“但是不论早晚，你终究需要自己去做决定。那个时候不仅药帮不上忙，你的丈夫、我以及其他人都指望不上了。那种想要逃之夭夭的感觉会让你疯狂，但是你自己明白你不能这么做。我们可以一起等待这个时刻的到来，我愿意陪你一起等。有人把这个共同等待的过程称作心理治疗。咱们没有时间压力，但是你自己也知道做决定这件事是你不得不去面对的。”我在这里停顿了一下，然后给出一个笑容，“当然，除非你真的愿意让我替你做决定。”

“为什么这对我来说就这么困难呢？我难道是惧怕什么事情吗？”

“确实如此，我们都会害怕做某些事情。咱们马上就要开始面对这个问题了。但是与此同时，你还需要解决另外一些问题。”我回答她。

“那我要怎么做呢？解决什么问题？”

“其实有很多办法呢。”我建议了几个不同的方法，“可能你之前早就听说过这些了。你可以把所有想要做的事情都列在一个清单上，然后从头到尾给它们从1到10打个分，或者把上面的每个条目都写上好处和坏处。你也可以找个比较熟悉的人，大家一起头脑风暴来讨论一下这个清单，或者分析一下在目前哪个选择对你来说是最实际的。如果你非常想要做某件事，甚至可以先试着做个祈祷，看看上帝会给你什么启示。或许，你可以把这些可能性都用大字体写出来，挂在墙上每天都看看。这样你就会把所有的可能性都植入自己的潜意识里面，它们会在你的脑海中四处游荡，看看哪一个点子能突然脱颖而出成为你的首选。或者，你还可以试试催眠，看看自己在恍惚状态下是怎么想的。我并不是在开玩笑，有些人就是用这种方式来做出人生重大决定的。再或者，你可以给自己确定一个截止日期，‘我必须在下周五中午12点之前做出决定’，或者其他的任何一个时间点都可以，也许这种压力会把你想要的答案逼出来。又或者，你用一种完全相反的办法，告诉自己在后面的两个星期里完全不考虑任何事情，等两周之后再看看做何感想。再或者，你可以用完全定量的思维方式，给所有项目的优势和劣势逐一打分，然后看看在

排名中哪个最靠前。”

“天啊，”阿什莉说，“这也太多办法了。”

“我还可以再给你找上十几个做决定的办法。视觉往往会有所帮助。你可以用大号粗体字来写这个清单，或者画一个大滚轮，每个轮毂是一个选项。找个视觉化的方法能让你亲眼看到所有的选择都列在眼前，而不是只存在于你的脑海里。这些办法对人们很有帮助，可以帮助大家用更为平衡的方式来找到自己最想要的东西。”

“所以这并不仅仅是一个平均清单。”

“通常意义上来讲不是。”我回答，“平均清单太老套了，而且让人觉得无聊乏味。你需要让它变得更加丰富多彩。用不一样的颜色，用广告牌，如果有可能，也可以用彩灯来制作。任何能诱骗你的思维让你发现自己真正想要什么的方法都可以。”

“诱骗我的思维？”阿什莉问我。

“是啊，”我回答，“你可以通过把问题变成游戏来诱导自己的思维，把解决问题的过程变成一个有趣的玩乐过程。你的心智本身就在诱骗你不去做任何决定啊。你思维中的恐惧让你不去做决定，也就不会泄露这个秘密。”

“什么秘密啊？”阿什莉问我。

“当然是你真正想要的是什么了！”我回答道，“你理解我在说什么了吧？你需要为自己创造一种比逃避和犹豫不决更能吸引你的方式，用一个更有效的结构来代替这种犹疑不决的做法。然后你就知道自己真的想要什么了。”

与此同时，我们还一起建立了一个比较安全的关系，让阿什莉能够慢慢地重新开始回顾、接纳和诠释自己跟母亲的关系，同时学着用有效的方式来对各种选择进行梳理，找到一两件事做下去。她那种“沉船地点”的感觉其实非常简单，类似的这种感受都不是很复杂。“我想要成功，而且我一定会成功！”有一次她信誓旦旦地这么说。于是她做到了。

就像前几章一样，我在这里用之前给出来的基本框架作为结构，把阿什莉的思维跳跃带来的危险一一列出来：

1．能量。因为在各种想法之间难以抉择，阿什莉常常感到精疲力竭。她成了自己无尽热情的受害者。

2．情绪。阿什莉不停地谴责自己，形成了一种让自己沉浸其中难以自拔的消极能量场。

3．投入。因为无法专注投入任何一个点子或者项目，阿什莉持续地在投入和撤出的状态之间疲于奔命。

4．结构。阿什莉的难题的解决办法就是建立一个结构，但是她自己力不从心。

5．控制。阿什莉的思维总是如影随形地跟她在一起，取得了对她生活的控制权。对她而言，思维控制了她，而不是她控制自己的思维。

解决方法给思维跳跃者们的10个建议

1．回顾一下基本框架：能量、情绪、投入、结构和控制。想想看这里面你最需要的是什么。对于多数思维跳跃者来说，最需要的是结构。

2．把自己的想法都写到纸上，然后阅读这个清单，看看你的思维对其中哪一个最为情有独钟。如果你下不了决心，那就挑出几个，但不能多于三个。

3．搭建一个能够帮助自己做决定并且实施的结构。从我给阿什莉列出来的那一大堆可能性里挑选一下可能会对你有帮助的方法。

4．把有可能给你提供帮助的人选也写在纸上。朋友、专业人士、同事、亲戚，任何你觉得能够并且愿意帮你忙的人，都可以写下来。这种问题大家一起努力效果最好。

5．找一个创业教练帮忙。有个很不错的机构叫作“策略教练”，总部设立在多伦多，由丹·沙利文（Dan Sullivan）和他的太太芭步丝（Babs）一起经营，几十年来帮助很多企业家达成了自己的愿望。之所以提到这家公司，是因为我对他们的工作有直接的了解，而且现在市场上的高管教练服务系统越来越多。这里的要点是去找一个适合自己的教练和体系，没有一个体系是放之四海而皆准的，别掉进那种以为自己能独立搞定一切的陷阱里面。

6．找个对你了如指掌并且欣赏你的人一起进行反思，看看到底是什么情绪障碍或者一触即发的“热点”让你止步不前。你是不是也像阿什莉那样因为童年时体验到的威胁感受而害怕取得成功？

7．坚持不懈，不要退缩，利用自己的意志力坚持下去。不要因为害怕取得胜利或者伤害对手而逃之夭夭。很多人对自己的力量感到恐惧，宁可将之深埋心底也不愿意全力以赴地去使用它。有时候人们也会害怕如果自己取得成功就必须伤害其他一些人，但是生活并非零和博弈。通常情况下，在你成就自身的时候，其他人也会得到好处。即便你在一个直接的竞争过程里取得了胜利，比如在网球比赛里击败对手，这个比赛的失败者也会从比赛过程中获得宝贵的经验，可能会有动力下次打得更好，也可能从你这里学到了一些诀窍，你们之间的关系也可能变得更亲近。有句老生常谈的话说得很好：游戏里唯一真正的输家是那些不参与游戏的人。

8．不要掉进妄自菲薄的陷阱里。很多人对自己的评价或者对自己所做贡献的评估远低于他们的真正实力。我曾经给哈佛大学化学系做过多年的顾问，在里面发现了一个非常重要的事情。这是一个出过5位诺贝尔奖得主的世界级团队，但是其中的大多数研究生和博士后私下里都觉得自己是因为走运才侥幸进入这个团队的，并非实至名归。很多时候，感到自己能力不足仅仅是一种感受而不是一个事实。要更多地关注那种觉得自己能够取得成功的感受。假以时日，这种感受就会越来越强。

9．有句老话很有道理：不论你认为自己行还是不行，你都是对的。与此同理，心理学家卡罗尔·德韦克（Carol Dweck）已经证明成长型思维模式（growth mind-set）比固定型思维模式（fixed mind-set）对我们更有利。拥有成长型思维模式的人会这么说："不论我的目标是什么，我都能找到让自己达成目标的足够资源。"与之相反，拥有固定型思维模式的人会说："我有太多的限制因素了，智商、收入、外貌、种族、性别，还有其他太多我身上的品质都在限制我的成就。"德韦克的研究证实两种思维模式其实都是自我实现的预言，并且每个人都可以学习和开发自己的成长型思维模式。[3]这确实是个好消息！

10．为你的天赋感到欢欣鼓舞：你有很多很多好点子。你只需要跟合适的人组成一个团队，也就是那些没有那么多好点子但是擅长把其他人的点子执行落地的人，这样你就能看到自己的想法变成现实了。

04

焦虑过度

如何把有害的焦虑转变成解决问题的行动

DRIVEN TO DISTRACTION AT WORK

杰克在凌晨4点半的闹钟启动之前很早就开始在脑子里罗列自己必须要做的事情了。他跟马文有个7点半的早餐会议，然后是11点跟拜里恩的例行电话会议。除了这两件事之外，他还需要打几个电话，然后找时间做几个调查。

突然想起来自己跟塞雷娜还有个午餐会，杰克恨恨地咒骂了一声。他们约好了要探讨一下塞雷娜提议的对一家生物科技公司的投资设想。杰克很讨厌跟不愿意相处的人一起吃饭，但是经常不得不这么做。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

闹钟响起的时候，杰克的太太娜恩大声地发了句牢骚，然后把枕头裹在了自己的脑袋上，翻了个身。杰克从床上爬起来，走进宽大的浴室。第一件事是把他放在浴室的咖啡机打开，这东西就像加油站一样管用。然后，他开始看手机上的消息。

“说好了打壁球的，你来吧？”安迪发来了一条信息。

“不好意思，只能取消了，”杰克回复他，“事情太多了，多得离谱。”

“好吧，”安迪回复他，“我昨天喝多了，再去睡会儿。再聊。”

杰克把手机放下，然后开始冲澡。用他自己的话说，他就是个“超强大脑”。杰克是个进取心超强的对冲基金经理，永远处于“开工状态”，并且因此而倍感自豪。他四处炫耀自己经过多年的训练，每天只需要睡4个小时，就能精力充沛、表现完美。每当娜恩告诉他，他需要更多睡眠的时候，杰克都会回答说：“我死了以后会有很多的时间来睡觉。”

娜恩迷迷糊糊地从床上爬起来，下楼走到厨房的时间是5点15。被杰克吵醒让她很生气，如果他稍微体贴一点的话，至少应该知道到客房去睡觉。她觉得不仅自己像个僵尸，而且也嫁给了一个僵尸。她需要竭力控制自己，才不会对杰克吼起来。

这时候杰克已经在自己的笔记本电脑前紧盯市场走向20多分钟了。每当他紧张地盯着电脑，就喜欢去啃自己已经残破不堪的大拇指。这是他小时候从父亲身上学来的一个坏习惯，一紧张就啃手指头。娜恩对他这个毛病深恶痛绝。

娜恩给自己煮了一杯意式浓缩咖啡，这时候杰克正在全神贯注地分析昨天市场的大幅跌落，连头都没有抬。她在琢磨杰克需要多长时间才能发现她也在这间屋子里。他们已经结婚9年了，曾经娜恩心中的那个灵魂伴侣，那个才华横溢、风趣幽默的波士顿大学的全美最佳阵容冰球运动员，现在已经变成了眼前这个焦躁麻木的工作狂，典型的“华尔街之狼”。她觉得自己已经不认得这个人了。

在学生时代，杰克就是个高效能人士。他可以前一天晚上彻夜狂欢，第二天照样在统计学考试中表现得出类拔萃。结婚9年、生了两个孩子之后，之前那个所有女孩眼中的白马王子，现在已经变成冷血的“资

本鲨鱼”，沉默地凝视着各种一击必杀的机会。

杰克对自己的生活非常满意。他非常享受寻求各种投资机会的过程所带来的快感。每当他做成一笔交易，就会体验到跟之前打冰球破门得分一样的喜悦，这给他带来那种“噢耶”的感觉。即便是在不工作的时候，他也喜欢谈论投资、并购、出售，并且会把任何一个话题跟赚钱联系起来，而且最好是一次赚到一大笔。他对这个游戏已经完全上瘾，难以自拔了。

寻找你的影子

若你具有本章所描述的注意缺陷特质类型，则倾向于认同以下特点：

- 即便在外部现实并不令人担忧的时候，我也会感到担忧或者焦虑。
- 不论工作多么努力，我还是会觉得自己做得不够。
- 经济滑坡和30亿美元的海外投资一直都让我担忧不已。
- 我来自一个充满焦虑的家庭环境。
- 每当接近成功的时候，我就会焦虑不已。
- 如果我能少焦虑一点，肯定能取得更多成就。
- 我记不得上一次心无挂碍、完全不焦虑任何事是什么时候了。
- 那些准备不足的人让我感到无可奈何。
- 让我们实话实说：这个世界正在江河日下，即将陷入万劫不复的状况。
- 我有太多时候因为恐惧而不能自已。

娜恩当然知道自己从杰克那些点石成金的致富诀窍里获益多多。尽管他们两个人出身贫寒，但现在已经身家百万。他们在西区上街的富人区拥有一套豪华公寓，在汉普顿还有一套度假别墅，这些都是杰克认为“过上纽约人的生活”必不可少的要素。他们的孩子都在曼哈顿的私立学校里读书。在外人眼中，他们就是那种“功成名就”的夫妻。但是大理石浴室和私人司机都费用高昂，而且娜恩觉得这些门槛的高度实际上还在与日俱增。

“别啃你的大拇指了！”她大声斥责。

被吼了一嗓子之后，杰克匆忙把自己瘢痕累累的手指头从嘴里拿出来，继续紧盯着屏幕。

娜恩很怀念他们之前的温情脉脉，因此决定继续尝试跟杰克建立联结。她走到杰克身边，把双手放到了他的肩膀上，温柔地给他按摩，然后试着让他转过身来不再看屏幕。但是杰克的身体不但没有放松，反而慢慢地紧绷起来了。

“亲爱的，”她依然在努力，“你现在又在为什么事情而烦心呢？”

杰克看上去总是一副心事重重的样子。

“我在做规划呢。”杰克的回答充满了不耐烦，“我们的生活全靠这些了。如果我不保持领先，怎么能赢得竞争呢？”

娜恩感觉自己就像一个瘪下去的气球，气一下子就跑光了。她觉得自己已经无力回天，没办法改善杰克的状态或者挽救他们的关系了。尽管他们非常富有，但他那种对他们“未来”的杞人忧天从未停止，而且传染性很强。只要杰克一出现，娜恩和孩子们就能够感受到他身上不断散发的焦虑，就像一台不断发热的汽车引擎，甚至他不在身边的时候也是如此。如果他们打断了杰克的工作，他就会变得非常有防御性，而且脾气暴躁。两个孩子一个才6岁，另一个也只有8岁，但是他们都学会了在自己父亲面前小心翼翼。娜恩曾经梦想的婚姻天堂现在已经变成一个草木皆兵、紧张郁闷的四重奏。她觉得身心疲惫、倍感挫折。

“今天晚上你能不能试试看尽量参加杰里米的演出啊？”娜恩也感觉到了自己说“试试看”时的尖刻语气，但还是没忍住。

“你觉得让他去上一所有各种演出的好学校但我没时间参与好呢，还是上一所跟我小时候一样的那种什么都没有的破学校，然后我有空去学校看他好呢？”

娜恩彻底放弃了，大声冲着杰克吼叫起来：“别说了！省省吧！别再把你那个烂童年挂在嘴边了。”

杰克戛然而止，吓了一跳。

“我们才是你现在的家庭。”娜恩声嘶力竭地大喊，“虽然你父亲收入微薄，从来没赚过你这么多钱，但是他每天早晨4点起床带你去练冰球。如果他知道你现在就花这么点时间在他的孙辈们身上，他会替你害臊的。”娜恩引爆了一颗炸弹，因为杰克的父亲去年刚刚去世，而且一直到死都非常贫穷。

坐地铁去上班的路上，杰克继续查看邮件，同时听着商业新闻的播客，用这种方法来压制老婆的苛责。他持续不停地寻找各种方法，这让他觉得自己比平时更加焦虑。于是他又啃起了大拇指、挠头皮、敲手指头、抖腿，所有的焦虑症状一起爆发了。

杰克其实知道自己现在挺有问题的。因为娜恩的坚持，他也在用某些临时的方法来试着去处理自己的慢性焦虑。但是因为他总是不能长时间地保持投入，所以夫妻治疗或者冥想对他来说并没起到作用。他还试过“百忧解”（Prozac），但是也放弃了。尝试了种种方法都没有效果，反而让杰克更加努力地投入工作。对他来说，努力工作似乎是解决一切

状况的法宝。他的目标永远是“更多”，从来没有“足够”这么一说。

杰克觉得自己只有在挣了更多钱之后，焦虑才会转变成信心，因此他让自己更加勤奋自律、投入更多时间在工作上。只有他真的“得了高分”以后，就像他经常津津乐道的那样，才可能有更多的时间待在家里，陪自己的老婆和孩子。

忙碌了一整天之后回到家里，杰克发现屋里的灯没有开，娜恩的车也不见了。他心想：“他们应该已经看完杰里米的演出到家了啊。”杰克一边走进厨房打开顶灯，一边琢磨他们为什么还没回来，然后在冰冷的大理石桌面上看到了一封娜恩手写的信：

亲爱的杰克，

> 我曾经对我们的婚姻期望很高，梦想很美。如果你还想要跟我一起追寻当初梦想的美好生活，请你让我知道。现在，你先一个人待一阵子吧，我带着孩子去安妮家里了。

娜恩

杰克完全被吓蒙了。片刻间，他完全麻木了，脑子里一片空白。然后，就像有人提醒他一样，他打开了笔记本电脑，继续查看市场行情。

基于恐惧的生存精神

同样，杰克这种类型的注意缺陷特质也源自他童年的生长环境和成人后工作生活环境的巨大影响。今天，大量的人生活在这种快节奏、持续焦虑，并且无法专心致志去做任何事情的环境里。我们不仅生活在一个充满焦虑和恐惧的时代，还要面对各种消极情绪的即刻传播，因此杰克这种注意缺陷特质实际上非常普遍。杰克的问题主要是由恐惧导致的。他的基因里本就充满了焦虑的气质，而他的家族所承载的大屠杀历史更让这种性情延续到了极致。

杰克来自一个贫穷的犹太裔德国移民家庭。他的祖父约瑟夫童年时从布痕瓦尔德集中营里幸存了下来。被释放出来的时候，约瑟夫饥寒交迫，恐惧到了极点。20世纪40年代，他想办法到了纽约皇后区，与一个家风严谨的东正教家庭的女儿结了婚，生了三个孩子，其中就有杰克的父亲。约瑟夫一辈子都在为市政府当看门人。尽管家里一贫如洗，但全家在虔诚的宗教信仰下非常亲密，在社区的犹太教堂里也获得了很多欢乐。

看门人收入微薄，过日子必须量入为出，经济上总是很紧张。这个家庭除了要竭尽全力地保住自己在美国中产阶级中摇摇欲坠的底层位置，还要持续不断地与挥之不去的恐惧做斗争。社会学家认为这种细微但持久的对于死亡的恐惧是很多人类行为背后的驱动力。“恐惧管理理论”（Terror Management Theory）认为人类这个唯一能够意识到自己

终将死亡的物种，总是在竭尽全力地去回避对死亡的恐惧。[1]宗教提供了一种应对这种恐惧的方法，但是有的人依然从民族主义、药物、对他人的仇恨和其他形式的心理幸存手段中寻找答案。

对于那些在纳粹手下差一点被灭绝的欧洲犹太人而言，恐惧管理成了一种非常关键的生存工具。为了避免被这种灭亡的恐惧所击溃，约瑟夫与其他很多类似的人都发展出了一种基于恐惧的生存精神，翻译成幸存者的信念就是“凡是杀不死我的都会让我更强大”。对约瑟夫而言，人生充满了各种威胁，因此武装自己和家人来防御各种真实的或者想象中的攻击是非常有必要的。

杰克在5岁的时候，有一次意外听到祖父约瑟夫跟邻居说起了集中营里的惨状。那天晚上杰克从噩梦中尖叫着醒来，他的父母严厉请求约瑟夫以后再也不要谈及任何关于布痕瓦尔德集中营的事情了，尤其是在杰克面前不能提。

对于这种家族背景里有种族灭绝、酗酒、吸毒或者虐待历史的情况，跟孩子们讨论家庭的创伤成为绝对的禁忌，因为这些讨论会带来太多的痛苦。于是约瑟夫只好另辟蹊径，用别的方法来把自己的悲惨人生经验传给孙辈。曾经有一次，约瑟夫正在跟杰克玩“信任博弈”的游戏。他让杰克到楼梯前面，走上8级台阶，然后仰身向后倒下来。“我会接住你的。”约瑟夫跟杰克这么说。

杰克服从了祖父的命令，约瑟夫却站在一旁无动于衷，并没有伸手去接住他。小家伙狠狠地摔到了地板上，脑袋磕得不轻。“这就是我给你上的一课，”约瑟夫告诉眼前这个哭哭啼啼的小男孩，“绝对不要相信任何人。”这一课让杰克刻骨铭心。更早些时候，他学到或者说被教导人生永远是不安全的。他的养育环境告诉他，不能依赖任何人活着。

杰克的父亲丹尼尔也在差不多这么大的时候，从约瑟夫那里接受了这种不信任的教育，于是他身上也充满了这些跟创伤幸存者类似的印记。[2]威胁和受害者心态在杰克的家里始终是挥之不去的背景，就像一刻不停嗡嗡作响的冰箱的声音。沉浸在这种环境里的杰克不用真的有人教就逐渐吸收了这一切，虽然他那时候还似懂非懂。他觉得自己跟皇后区的其他孩子不一样，但是不知道为什么。

与此同时，杰克的父母望子成龙的心态很强烈。父亲丹尼尔是中学数学老师，母亲埃伦是家庭主妇。尽管与约瑟夫相比，经济上并没有大的改观，但他们仍然想方设法地让杰克和他的三个兄弟姐妹都到很好的公立学校去读书，学了希伯来语，而且让他们享受了虽不够奢华但非常体面的成人礼。丹尼尔竭尽全力让杰克成了一名冰球好手。他早晨4点钟就把杰克叫起来，带他去训练。杰克不仅头脑灵活，而且有着意料之外的天分，居然靠着打冰球一路念上了大学。

冰球对杰克而言确实是上天赐予的运气，不仅让他上了大学，而且给了他一个放松喘息的机会，哪怕只是片刻而已。他发现自己也有享受乐趣的一面，或者说他创造了自己的这一面。他得到了美国水平最高的冰球大学校队波士顿大学的正式位置，并且因此获得了一份奖学金。在

波士顿大学，他有生以来第一次觉得自己从恐惧之中解脱了出来。杰克人生的另一面在冰球场上和联邦路的宿舍里逐渐生根发芽。他有机会跟来自不同背景的人成为朋友，这些人并没有那种“世界是个黑暗和危险的地方”的信念。他发现其实人们是值得信赖的，也体会到偶尔放下自己的警戒是安全的。

杰克也打开了自己的生活之门，让爱情走了进来。实际上，他的生活因为爱情的到来而天翻地覆。这一切发生在他上大二的时候，跟其他许许多多的爱情故事如出一辙——看似无心，其实有意。杰克说他之所以选择了娜恩是因为“那一晚，她是整个房间里最美的女人”。

娜恩的家庭背景跟杰克完全不同。她来自马萨诸塞州韦尔斯利的一个幸福温暖、中产阶级的犹太人家庭。她天资聪颖、勤奋努力，主修英语专业，同时还辅修了音乐表演。杰克发现并激发了她内心对生活的渴望。娜恩毕业之后并没有去找工作，而是渴望建立一个亲密无间的家庭，里面充满乐趣、爱和欢笑。她觉得杰克比她还要聪明优秀，但同时也意识到杰克坚硬外壳下有颗受伤的心，以及在狂欢派对背后隐藏的不安全感。

面对娜恩丰满的身材，杰克的一些玩笑话会让她觉得他非常大男子主义。但是每当她斥责杰克的时候，他总是继续对她进行调侃：“抱歉，宝贝，这就是一个脑残笑话而已。”这时娜恩会捶打杰克的胳膊，然后就皆大欢喜了。她就像一个还不成熟的年轻母亲，对待杰克就像对待一只迷路的小狗。娜恩的爱和亲密起到了心理治疗的效果，杰克在不知不觉中对她敞开了心扉。他告诉了娜恩祖父在楼梯间里跟他开的残酷玩笑、自己童年所经历的偏执环境以及家里挥之不去的阴霾。娜恩认真地聆听、全盘地接纳，帮他洗去哀伤，并且报之以最让杰克舒适、信任和安全的回答——“我爱你”。他们对未来的美满家庭憧憬不已，杰克认为“那里将没有任何我童年所经历的乌七八糟的东西”。

但是好景不长，杰克进入了高盛投资公司工作，然后又离职创业，建立了自己的对冲基金，一切就变得完全不一样了。他的焦虑基因杀了个回马枪，而且更胜以往。因为杰克有来自贫困家境的过度代偿心理，所以他加倍努力地想要功成名就。因为童年的破瓦寒窑让自己受尽屈辱和寒酸，他多次想给父亲一大笔钱，让父亲辞职不再工作。但是丹尼尔每次都拒绝杰克的赠予，并告诉他：“我喜欢自己现在做的事情。如果你觉得我给你丢脸了的话，那我只有抱歉了。”

“老爸，”杰克大声抗议，“我没觉得你给我丢脸。我就是想弥补你这么多年的不容易啊。”

“那你就去做个好人，一辈子开开心心的，”丹尼尔回答说，“这就是我全部的希望。”

杰克反问：“你不觉得我现在就在这么做吗？”

“这是你自己说的。”丹尼尔回答。

这场谈话就这么不欢而散了。那句背后包含着千言万语的“你自己说

的”也就这么不了了之了。

丹尼尔觉得，如果自己真的拿了儿子的钱，就等于认同了杰克这种缺乏信仰、金钱至上的工作狂生活态度，而这恰恰是他非常不认可的地方。有一次，丹尼尔曾经就这个话题对杰克大发雷霆，两人争吵得一塌糊涂，之后还冷战了两个月。

“你在工作上花了太多的时间，却不去跟你的家庭在一起，”丹尼尔总是这么斥责杰克，“就算你最后家财万贯，上帝还是会知道你没有正确的生活态度。”

“就算是吧。我其实是在把你没挣到的那些钱都赚回来呢。”杰克不甘示弱，立刻反唇相讥。“最起码……”丹尼尔还算是客气的，没把后半截话直接说出来——“最起码我能挣够钱让我的家人过上好生活”。

两个人在这种谈话里都备受伤害，于是就保持着这种僵持冷淡的生活。

毕业之后不再有冰球场可以纵横驰骋，也没有了更衣室里大家的嬉笑怒骂，跟同伴兄弟们的胡吃海喝也成为往事，于是杰克又缩回了自己的壳子里面，重新成为一个机警、勤奋和焦虑的人。他也不再主动去跟娜恩亲密缠绵，而是对她视而不见。他认为大学生活的伊甸园已经成为历史，不必念念不忘。现在需要进入“真实世界”了，用他的话来说就是“狗咬狗一嘴毛”的世界，如果你相信别人，就只有被吃的份儿了。

对冲基金经理这种过山车式的生活激发了杰克血液里本就浓度很高的焦虑。他并不知道焦虑会对自己造成怎样的伤害，因此他不仅不觉得这是个问题，反而沾沾自喜，认为没有焦虑自己就会暴露脆弱和缺陷，容易被攻击。杰克坚信一个看似疯狂但其实非常普遍的观念：如果我们愚蠢到胆敢去放松享受无忧无虑的生活，那么命运就会像当年他的爷爷约瑟夫那样，把我们从楼梯上扔下去，一摔到底；但是如果一个人总能保持警觉和担忧，命运就会保他平安。

娜恩以及其他朋友建议过杰克，起码可以找个周末在汉普顿的度假小屋里轻松一下，但他的反应是无动于衷。对杰克而言，家庭度假地点也是一个“工作站”。即便全家在一起骑自行车，他的注意力也都在市场行情上。在不工作的时候，杰克真的不知道该干些什么。他总会觉得什么地方出了问题——不是错过了什么重要的事，就是马上要大难临头了自己却一无所知。

毒性焦虑

杰克并不明白自己的生活质量有多差，也不知道自己对身边亲近的人造成了多大的消极影响。他觉得自己本身是非常出色的，是焦虑让他在某些特定的事情上犯了错误。于是他把自己隔离起来，跟娜恩的距离越来越远。他坚信自己正在为两人共同梦想的完美幸福家庭贡献力量，却完全没有注意家庭生活这个最核心的焦点。

除了这种毒性焦虑之外，杰克还对自己耍了个心理学的把戏。他决定把自己的焦虑看成积极的东西。只有在对某些东西深感焦虑的时候，他才会觉得心里踏实。如果没有这种虽然令他痛苦但感到坦然的焦虑，他就会觉得自己不堪一击。于是，他把焦虑视为虽然痛苦但是能让自己专心投入的动力。杰克对功成名就的渴望极为强烈，对不能成功的恐惧更是到了无以复加的地步，因此他觉得自己别无选择，必须全力以赴地投入工作，并且对任何可能的失败都准备充分以确保万无一失，不成功便成仁。同时，为了避免去面对自己除了工作之外一无所有的生活，杰克让自己加倍地专注于工作，无暇四顾。

娜恩眼睁睁地看着杰克的惶恐与日俱增，最终变成了淡漠和疏远，她之前那种拉他一把、给他温暖的能力也逐渐流失了。杰克现在已经太强大、太激烈了，认为世界是一个残忍报复、以牙还牙的地方的观点也太固执了，娜恩感觉自己已经无力回天了。她一度觉得自己能把当初坠入情网的那个杰克找回来，直到那天早晨，她彻底绝望了，于是只能选择一走了之。

毒性焦虑，也就是那种对鸡毛蒜皮的小事情也过度焦虑的倾向，在今天的社会里其实非常普遍。有非常多的现代人觉得自己的生活草木皆兵、危机四伏，并且看不到任何积极的东西。这个问题已经如此普遍，以至于我特意为此写了一本书——《焦虑》（*Worry*）。自那时起，那些我之前提起的诸多现代性的问题，也就是这种毒性焦虑愈演愈烈、遍地开花，已经变成我们的背景噪声了。

杰克的这种焦虑倾向有基因的成分，然后又被他所选择的工作环境所放大。在过去的20年里，很多研究表明，我们的DNA里有很多情绪和情感的基础，包括焦虑。[3]杰克有着与生俱来的焦虑基因。科学家们已经识别出来了一些基因变体，它们能够导致人对于环境压力的高度敏感，就像杰克、他的父亲和祖父所表现出来的那样。不仅如此，还有一个基因变体可以使人形成与生俱来的对于消极情绪的敏感性，但杰克对此一无所知。

抑郁和毒性焦虑可能是因为大脑中遗传性地缺失一种强有力的情绪控制神经递质，也就是血清素，这已经是广为人知的事实。[4]于是，针对抑郁和焦虑最常见的处方是一种被称为选择性多巴胺再吸收抑制剂（SSRI）的药物，它能够增加大脑中的血清素浓度。[5]

但是基因永远不会是故事的全部，即便像身高这样高度遗传的特质也会受到环境的影响。如果你生长在一个终日不见阳光的地牢里面，或者食不果腹、营养缺乏，就不可能长到你基因所决定的正常高度。

杰克的焦虑是人为造成的。他的爷爷约瑟夫对丹尼尔和杰克的教养方法可以称得上是虐待儿童了。但是约瑟夫却觉得自己是在为他们好。“这样才会让你们真的明白！不要相信任何人。连自己爱的父亲和爷爷也不能相信！”

约瑟夫的教养方法所造成的心理后果和整个家庭的世界观，使得丹尼尔和杰克就好像生活在一个情绪的地牢里面，从来看不到阳光。杰克

的基因和生活经历一起把他塑造成了一个毒性焦虑者。幸运的是，在杰克去波士顿大学读书的那几年里，环境起到了积极的作用。在新朋友和冰球队的影响下，父亲和祖父的消极影响逐渐退去，杰克开始能够逐渐信任别人、感受乐趣，甚至开始恋爱了。

但是好景不长，当杰克发现自己深陷竞争激烈的华尔街的时候，环境第三次对他产生了影响。儿时约瑟夫对他的可怕教导又回到了脑子里，杰克的原始脑时刻准备着让他的基因接管这个世界。

“联结孤岛”

这个世界上有很多人跟杰克一样，在基因层面有着过度焦虑的倾向。但是他们之中并非每一个人都拥有这种达到毒害程度的担忧。杰克坚信不疑，要想登上成功的顶峰，这种程度的焦虑是必不可少的。即便后面的逻辑非常似是而非，但是他依然把这种心智模式视为巨大的优势。

现代社会造成了很多状况，使得任何具有这种忧虑气质的人都防不胜防，掉进了这种毒性焦虑的陷阱。我发现只有少数人身带“快乐”基因，几乎不会为任何事情担心，或者天生头脑冷静、不会抓狂。像杰克这样天生就容易担忧焦虑的人实际上有很多。

不仅如此，当今社会的诸多因素与人类的心理特性混合在一起，让大家的毒性焦虑变得一发不可收拾。电子通信技术迅捷无比、无所不在，让每个人都沉浸在负面消息的海洋里，让那些本就忧心忡忡的人更加焦躁。虽然没人想要时时刻刻听到坏消息，但是它们确实比好消息更能抓住我们的注意力，而且在数量上要多得多。生活中的坏消息取之不尽，永远不会有片刻停歇，而且恐惧具有最强的传染能力。恐惧本身其实很值钱。广告商们最喜欢惊爆眼球的事情，而最能让人全神贯注的东西就是恐惧。因此，一大批创造力超强的人每天都在竭尽全力地大量生产各种让人害怕恐惧的信息。

最重要的是，就像我在本书前言部分提到的，今天的我们生活在一个前所未有的悖论里面。一方面，电子产品让我们相互之间的联结空前地便捷，事实上电子联结是这个时代最具有决定意义的发明；另一方面，它却又导致了人际关系的断裂。我们实实在在地从相互的视野里消失了，人们不再像20年前那样面对面地进行交谈。就像哈佛大学的社会学家罗伯特·帕特南（Robert Putnam）在他那本2001年出版的精彩著作《独自打保龄》（*Bowling Alone*）里所说的，现在的我们生活在一个“联结孤岛”（connected isolation）里面。麻省理工学院的社会学家和心理学家雪莉·特克尔（Sherry Turkle）在她2012年的著作《群体性孤独》（*Alone Together*）[5]中也持有类似的观点。

所谓的“联结孤岛”，实际上是对当今一种常见症状的讽喻，人们相互之间的联结看似过度饱和，因为基本上都是通过电子产品来联系，但

是与此同时那种孤独感却又与日俱增。

现代社会的这种“联结孤岛”状态剥夺了人们开发人际联结的机会，而人际联结又恰恰是最强有力的抗焦虑手段。我曾经的精神病学老师，哈佛教授托马斯·古泰尔（Thomas Gutheil）曾经跟我们说：“焦虑本身并不是问题，其实焦虑是个好事情。但是千万别孤独。”“千万别孤独”，让我铭记终生。

我们这个时代产生如此多的毒性焦虑，其中一个主要原因是包括杰克在内的许多人都在独自焦虑。这个世界会把人们身上每一点滴的毒性焦虑的潜在可能都充分激发出来。[6]表4-1呈现了诸如建设性焦虑这样有益的、适应性的行为是如何逐渐变得有害的。

表4-1　过度焦虑所产生的收益和问题

收益	问题
解决问题	太纠结于问题
负责任，尽责心	过于警惕
雄心壮志，勤奋工作	不能放松和享受乐趣
独立自主	不能相信他人，隔离
聚焦	强迫性
寻找机会	寻找各种威胁
保护性	偏执
竞争力强，喜欢高压环境	在没有压力的时候会感到极端无聊

焦虑过度的应对方法

其实杰克认为世界充满了危险的看法本身并没有错，而且确实有很多事情真的值得我们去焦虑。生活充满了不确定性，相信所有人都处于一定的风险中。裁员、外包、法律纠纷，经济体系本身就非常脆弱，全球性的竞争更加让人感到不安。

但是杰克的焦虑程度跟一般人相比要高出很多，并且他焦虑的方式有更多的自我伤害成分。他相信小心驶得万年船，是焦虑让自己得以平安，而事实上这种焦虑让他分心，不能专注于真正重要的事情。

当失去娜恩和孩子们的时候，杰克觉得这种痛苦难以承受了，于是找到我寻求帮助。在与他相互了解的过程中，我首先对他焦虑的合理性表示了认同，然后才邀请他看看自己是如何夸大了这些焦虑的，然后再指出来他这种习惯性的毒性焦虑对生活造成了怎样的阻碍。对于毒性焦虑最好的补救办法，就是不要独自焦虑，于是我跟杰克一起来承担这种焦虑，并试图去减弱这种焦虑的强度。

我同时也提示杰克，为什么他的焦虑如此地坚如磐石，挥之不去。“为什么不放手呢？”

“这跟我不能在第五大道上裸奔一个道理。”

“你觉得自己的焦虑保护了你？”

“我知道我的焦虑保护了我。”

“它对你的伤害比你认为的还要大。”

“你是怎么知道的呢？”

“因为我能看到一些你看不到的东西。”

“你这么聪明呢！”

“不是，是你自己瞎了眼！”

“所以，你觉得我是个笨蛋？”

“不，实际上，我知道你精明强干。但是你看不见自己成长过程中发生了什么，也不知道祖父身上到底发生了什么。”

令人啼笑皆非的是，杰克让自己感到安全的方法就是持续不断地焦虑。他只有把自己浸泡在恐惧中才会真正地感觉到安全。我帮助他提升自己的洞察力，增加他在意识层面的觉察，并且让他用足够长的时间在当前的生活中试水，让他自己来发现其实不需要生活在恐惧中也可以非常安全。这确实花了一些时间。

我会把“人际联结”和物理锻炼作为处方开给我的一部分客户，杰克就是其中之一。不仅如此，我还给他开了依地普仑（Lexapro），一种选择性血清素再回收抑制剂。普遍而言，这类药物被大面积地滥用了，但是因为杰克的焦虑对他的毒害程度太深了，所以我才采用了药物治疗和其他干预手段并行的方式，这可以加速他康复的过程。

杰克已经陷入了泥潭但自己并不知情。我只能去充当这个恶人的角色，不停地在他耳边重复他最讨厌听到的内容。

“你很想念娜恩和孩子们。”

“你是在提问吗？”

“不是。”

“你这个混蛋。”他回答。

“你才是混蛋。”我骂回去。

屋里一片寂静。然后是一声叹息。然后继续沉默。

“我真的很讨厌你。”他说。

“我不怪你。我也不会喜欢那些指出我毛病的人。”

又是一阵寂静。然后是另一声长长的叹息。“很不爽。我忍到头了。”杰克站起身来，扬长而去。咨询时间才没过多久。

在下周的治疗中，杰克依然按时到来。他后来始终坚持着按时过来

咨询，直到找到改变自己的方法。

毒性焦虑造成的注意缺陷特质是可以完全治愈的，尤其是像杰克这样竭尽全力想要解决自己的问题的人。

就像我之前为莱斯、琼和阿什莉所做的那样，在杰克的这种情况下，我也使用了同样的基本框架，并且注意到了以下危险：

1．能量。过度焦虑会吸干人的精神能量，就像冬天里的破窗会把屋子里的热气一点点散去一样。控制焦虑本身，就会使人的精神能量大大增加。

2．情绪。对于学习和工作表现来说，情绪是个“开关”阀门。毒性焦虑让人无法学习，同时也会影响人们的学习和工作表现。

3．投入。如果焦虑占据了思维，你就不可能全心投入任何事情。

4．结构。如果焦虑程度太高，你就很难去遵从任何结构的约束。你会不停地回到自己焦虑的地方，就像舌头上那种永远治不好的口腔溃疡。

5．控制。带着这种毒性焦虑，你完全把自己的控制权交给了焦虑的过程本身。

解决方法给毒性焦虑者们的10个建议

1．别独自焦虑。如果只有你自己，毒性焦虑会猖獗肆虐，但是如果有两三个人或者更多人一起面对，它就会逃之夭夭。

2．寻求事实。毒性焦虑源自信息匮乏、错误信息，或者两种情况同时发生的时候。

3．制订计划。毒性焦虑最喜欢欺负被动的受害者，但是面对一个有条不紊、规划有序的人，它就会无从下手。

4．如果计划进行不畅，那就修改计划。人生就是一个持续不断调整方向并绕开阻碍的过程。

5．寻求专家的帮助。在关键时刻，专家们物超所值。

6．坚持定期锻炼身体会让毒性焦虑无法靠近。

7．内观冥想也是防止毒性焦虑的好工具。

8．做些跟你所焦虑的事情毫无关系的事来转移自己的注意力。

9．保持觉察。回想一下有多少次你对自己的人生忧心忡忡，到头来却不是虚惊一场就是杞人忧天。

10．打破那种被我称作“焦虑基本公式”的循环——脆弱的感觉，加上控制感和力量感的减弱，就会导致毒性焦虑。

因此，任何能够减弱脆弱感觉、增强力量感或者控制感的东西，都会减弱毒性焦虑。

05

先人后己

如何停止四处为他人救火却不顾自己的困境

“如果我现在把你们都扫地出门，你们觉得大家的士气会怎样？”斯坦怒不可遏，双拳握紧，满脸通红。整个屋子里一片寂静，所有人都盯着他的脸。

“士气是种奢侈品，我们现在根本负担不起！”他继续嚷嚷着，“所以，请大家赶紧闭嘴回去干活吧，要不然会有更多人丢饭碗！”

员工们被吓得不轻，大家都默默地起身离开了会议室。经过走廊回到自己的工位上，大家交头接耳或者交换目光，仿佛在相互询问：“你能相信刚才发生的事情吗？”

斯坦还在会议室里怒气冲冲地站着，一动不动。他把之前紧握的拳头松开，双手撑在会议桌上，脸色依然铁青。他的副手，公司的副总裁玛丽，也还坐在会议室里，一言不发。

跟公司的其他员工不一样，玛丽觉得自己跟斯坦始终是一条心的，能够感觉到他的情绪。尽管斯坦确实能力超群，但是他非常傲慢自负，而且在心理上很不敏感，对于刚才自己为什么勃然大怒一无所知。

跟玛丽一样，斯坦也在这个公司工作很长时间了。但是公司正处在转型的过程中，临时CEO的职位给了他很大的压力，玛丽知道这是他无法承受的。斯坦做不到接受和管理这种压力，反而开始对自己的下属大肆攻击。

“我们大家压力都很大，斯坦。”玛丽大着胆子轻声提示。斯坦瞪大了眼睛看着她：“这不是废话吗？”

玛丽觉得斯坦的目光已经稍微软化了一点。她站起身来走到过道上，注意到有几个员工三三两两地聚在工位上窃窃私语。当她回到自己的办公桌前时，西北地区的总监珍妮弗已经在那里等着她了。

“刚才这都是什么乱七八糟的啊？”珍妮弗问玛丽，“我只说了一句现在大家士气有些低落，这是人人都看得见的。斯坦为什么就受不了了呢？难道他不明白大家都在如履薄冰，等着新的CEO走马上任吗？”

“是的，他这么做有害无益，”玛丽试图缓和一下气氛，“但是斯坦有挫折感其实情有可原。他现在压力太大了。他已经在竭尽全力地去做他需要做的事情了，却被两面夹击，上面和下面都给了他太多的压力，让他腹背受敌、不得喘息。如果你仔细想想，就不难明白为什么他会暴跳如雷了。”

“好吧，但是其实现在大家都是这种感觉啊，”珍妮弗反唇相讥，“他其实应该像个管理人员那样去处理这些事情，而不是像个5岁小孩一样一惊一乍的。”然后，她靠近玛丽，非常严肃地小声跟她说：“最近这里很多有能力的人都被解雇了，不为别的，就为了给那个新来的CEO的死党们腾地方。这个公司已经摇摇欲坠了。我算是受够了。”

若你具有本章所描述的注意缺陷特质类型，则倾向于认同以下特点：

- 我对别人的麻烦大包大揽，就像是自己的麻烦一样。
- 每当我看到同事有麻烦，就觉得自己不得不出手相助。
- 我从小到大一直都帮助别人。
- 在工作中如果看见别人有麻烦却不全力帮忙是有问题的。
- 我总是心太软。
- 我特别容易掉到别人的麻烦里面。
- 大家都劝我应该更自私一点。
- 我不理解为什么在有事要做的时候，居然有人会说“不”。
- 我讨厌“好人总是受欺负”这句话。
- 内疚感对我来说是个很麻烦的问题。

然后珍妮弗交给玛丽一个信封。“我已经找到另外一份工作了。我正式递交辞呈，两周后离开。”

在20世纪90年代玛丽刚来到这个公司工作的时候，她感觉非常开心。刚刚从商学院毕业不久就找到了这样一个职位，她学得很快。那个时候的她雄心勃勃、充满好奇，而且工作非常勤奋努力。玛丽的直觉非常准确，刚入职时她只不过是个市场经理，但是很快就平步青云，一路坐上了公关咨询总负责人的位置。她的下属都精明能干、敬业努力，大家相互尊重、通力合作，待遇也自然不菲。

但是好景不长，在“9·11”恐怖袭击事件之后，紧随而来的是经济滑坡，然后就是网络技术公司的兴起，于是事情就开始逐渐崩溃了。大型零售商开始逐一关门倒闭，年度奖金越来越少，公司的现金流逐渐枯竭。CEO、财务部门和人力资源一起减少对市场的投入，从各个方面下手紧缩开支，从差旅费到行政助理，一直到复印纸。玛丽发现她和公司里的其他员工一样，必须更加努力地工作，花更多的时间，但是得到的支持越来越少。

当自己所在的公司被一个更大的竞争对手收购的消息传开时，陷阱重重的合并和收购过程也就逐渐展开了。公司里出现了一大堆咨询公司的合伙人和经理。人们开始三缄其口、保持沉默，只有关上门才愿意说话。各种派系开始出现，山头林立，谣言四起，办公室政治达到了前所未有的程度。大家所尊敬的CEO汉克被解雇，公司正在遵循主导合并的咨询公司的意见，挑选一个新的CEO。

在等待新老板到来的过程中，谣言越来越多。新老板会不会一上来就进行人员清洗？于是，大家的士气就越来越低落。虽然每个员工因为怕被挑错，不敢迟到早退，但是他们逐渐对自己的工作失去了兴趣，开始混日子。他们无精打采地坐在自己的办公桌前，无法专心工作。虽然人还在公司里，但心早就溜走了。每隔几个小时，就会有同事来敲玛丽办公室的门，不是想要分享一些新的谣言，就是想跟她哭诉。她总会招手示意让他们进来，从来没想过拒绝任何一个人。毕竟，她一直都是员工们的“知心大姐”，而且已经扮演这个角色很久很久了。

跟珍妮弗一样，玛丽也开始寻找其他做公关和通信的工作了，但是即便是那些距离很远的公司，给出的职位和薪资也都要比她当前的能力低很多。除此之外，她也觉得自己不能不工作：家里需要她的这份收入。玛丽的丈夫道格是个自由职业者，收入并不足以应付整个家庭的开支。而她的儿子则是一个长期的哮喘病患者，常常需要进出急诊室。他们都需要玛丽的工作所附带的医疗保险福利。

日复一日，玛丽回到家时越来越觉得自己精疲力竭，而且忧心忡忡。她和道格常常会起争执。“看看，你自己心烦意乱，也搞得大家都跟着你不开心。”道格会这么跟她说。“为什么你不干脆辞职了事呢？你可以在小一点的公司里找份工作。你可以做公共关系，或者，就算去当侍应生也行啊。干什么也比这副样子强啊！”这种丧气话肯定会让玛丽抓狂。“我一辈子都在当经理人，最擅长的就是这份工作了。我才不会辞职去端盘子呢。你怎么能说这种话呢？这就好比我跟你说‘你为什么不干脆去找个给别人剪草坪的工作呢’一样让人窝火。”

先人后己者和解毒高手的诅咒

通俗智慧、传统心理学和经济学定律都告诉我们，每个人的行动都是为了自己的利益。一旦剥下伪装，我们每个人实际上都会为了自己想要的东西而把别人推到一旁。从本质上而言，人性是自私的，或者至少某个部分是自私的。

不仅如此，我们现在生活的这个时代实际上鼓励我们去自私，甚至以此为荣。自恋文化大行其道，人们竭尽所能地表达自我。自恋主义者一开始只是克里斯托弗·拉希（Christopher Lasch）在1979年给现代生活起的一个讽刺性的绰号，但是今天已经成为司空见惯的事实。[1]我们当前的时代精神，或者至少很大一部分，就是把自私当成一种高尚的品格。1987年的著名影片《华尔街》（*Wall Street*）中，戈登·盖柯（Gordon Gekko）的金句“贪婪是好的”似乎在现在社会里比过去更为真实。

无论你身处何地，都会发现一些才华横溢的人正在为自己的利益而不遗余力：头脑发昏、自我膨胀的运动员或者摇滚歌星；给自己开出天价薪酬同时削减小时工健康保险的CEO；自己口袋满满却不肯支付最低水平子女赡养费的演艺明星；通过欺骗普罗大众去购买他们实际上买不起也用不到的产品的企业家们。

然后，还有那些得寸进尺、永远停不下来的人，那些血液里完全没有任何同理心DNA的人。这些人对于他们耍弄政治手腕或者背后捅刀子对他人所造成的伤害不仅毫无愧疚，而且往往不曾知晓。在部门或者团队中，这样的人会毒害整个组织。就像著名的记者、作家和社会评论家玛丽·布伦纳（Marie Brenner）曾经说过的："自恋是我们这个时代的小儿麻痹症。"[2]而我们却没有能够防治这种麻痹症的疫苗。

也许有人会说，即便是那些看上去最为利他的行为，在本质上也是从我们先天固有的自私之中衍生出来的。[3]然而，最新的研究结果却不认同这种观点。看起来部分利他行为在某些物种的身上是与生俱来的。最为壮观的场景出现在蚂蚁身上，它们被哈佛大学的生物学家和自然学家爱德华·O.威尔逊（Edward O. Wilson）[(6)]称为"地球的另一群征服者"，而且它们的数量要比人类多上百万倍。

蚂蚁中的某些种类会例行公事地去完成那些让自己比其他蚂蚁更早死亡的任务。[4]蚂蚁身上的利他倾向源自基因层面，无法改变。这里面没有任何自由意志的成分。虽然人类看上去有着某种程度的自由意志（当然极少数完全的决定论者认为我们实际上毫无半点自由意志可言），但最新的研究显示我们有时候会选择去对抗自己的自私欲望，比我们想象得要更接近蚂蚁的表现。

我们之中还是有很多人，尽管有能力来决定选择自私还是利他，但依然会舍己为人，率先满足他人的需求。2005年，蕾切尔·巴赫纳-梅尔曼（Rachel Bachner-Melman）和其他人一起用一个问卷来评估人们"忽视自己的需求而为他人服务的倾向"。在收到来自354个家庭的回答之后，巴赫纳-梅尔曼得出结论：人类的利他主义基因结构部分源自某些能够忽视亲缘关系而直接激发利他行为的基因。[5]换句话说，有些人的DNA里确实存在利他倾向。

为了让批评者们满意，我们也可以说，对于利他者而言，帮助他人本身就会带来快感。从神经递质的角度来说，在其中起作用的最主要的成分就是多巴胺。多巴胺的喷涌会给人带来快感。嗜毒成瘾的人之所以会上瘾，就是因为他们发现毒品能够带来这种多巴胺的大量分泌。先人后己者也可能因为完全一样的原因而利他，为别人做点事情能够提升自己的多巴胺水平。

今天，我们可以通过功能性核磁共振对大脑的愉悦中枢进行实时观察，从细胞层面对一个人感受到的快感程度进行精确评估。豪尔赫·莫尔（Jorge Moll）和他的同事们设计了一个非常有趣的实验，在被试做出关于慈善捐赠的决定时对他们进行大脑扫描。在某些情形里，被试会被问及他们是否愿意把实验里的钱留给自己。当然，他们都会接受这笔钱，并且核磁共振扫描确实记录到了他们大脑中的快感活动。但是紧接着他们又被告知自己需要把这些钱的40%捐赠给慈善机构。在扫描结果中可以看到，与把所有钱都留给自己的人相比，那些捐钱的人感受到了更多的快乐。[6]

再回来看看玛丽，她就是那种天生的先人后己者。因为有着与生俱

来的利他倾向，玛丽能够真心实意且富于技巧地抚慰像斯坦这样身带“毒性”的人。“解毒高手”（toxic handler）是彼得·弗罗斯特（Peter Frost）和桑德拉·鲁宾逊（Sandra Robinson）在1999年造出来的新词，用来描述那些能够把充满毒性而且往往身居高位的人与其他人隔离缓冲开的人。[7]举几个例子：那些大牌歌星的代理人，能够把雇主的乖张暴虐吸收大半，不至于影响雇主的公众形象；那些超级体育明星在球队中的狐朋狗友，能够帮着他们在犯错的时候找到托词；还有那些才华横溢却傲慢无比的CEO手下忠诚的拥趸，能够日复一日地为他们冲锋陷阵和收拾残局；那些专横家庭里面忠诚的子孙，总能找到方法来原谅自己祖母那些离谱的言行和要求。

不论是在大家庭里还是在组织机构里，像玛丽这样的解毒高手都是最珍贵的救命稻草。虽然他们并不能阻止那些毒性人物的有害行为，但是能够防止流毒扩散开来。没有他们出手干预，团队的工作就算不被彻底毁掉也会大打折扣，不论这个团队是做什么的。

这些如此珍贵的解毒高手是怎样炼成的呢？我本想说是天使到人间，因为他们的所作所为太让我珍惜，但是这种解释并不反映事实。实际上，虽然他们做了很多杰出的事情，但是自己有可能正承受着极大的痛苦，有时候还会连累自己的亲人。

解毒高手在拯救他人的时候，往往也在跟自身的一些独特问题做斗争。用心理学术语来说，解毒高手们是过度依赖的（codependent），或者可以被称为“斯德哥尔摩综合征”的受害者。我自己并不喜欢使用这些词语，因为它们都是贬义的字眼，没有表达出其中的积极意义，但是这种过度依赖性或者斯德哥尔摩综合征确实比较符合玛丽的情况。玛丽的情况可以被定义为“代人受过依赖”（vicarious codependent），也就是说她是为了那些自己要帮助的人活着的。她在帮助他人登上舞台的过程中很快乐，但是自己永远躲在幕后。在我的经验里，女性比男性更有这么做的倾向。也许是因为人际互动的方式有差异，很多女性都觉得待在舞台中央有些害怕，所以更喜欢用自己的聪明才智帮助他人上位，自己去做幕后英雄。

确实，可能男性会更加重视自己所取得的个人成就，而不是帮助他人获得成功。谁又有资格说哪一个更好呢？自己成为明星，还是把他人变成明星？传统男性视角的、心理分析的心理学通常会把不愿处于舞台中央而选择待在幕后看成是软弱、内疚、恐惧或者其他神经质的特质，而把在舞台上大放异彩看成是坚强、自信、勇敢或健康的特质。但是这样的传统心理学，或者应该称之为明日黄花的过气心理学，总是把人道、慷慨和渴望保护培育他人的良好特质病理化，而且贬低对于联结的渴望，同时抬高对于成就的渴望。我认为必须承认两者都有可能带来健康，也都有可能会出现问题。

举例而言，谦卑的培育型特质有可能变成那种被称作“依赖性”的情况，在极端情况下就会变成斯德哥尔摩综合征。斯德哥尔摩综合征是一种比较奇怪和反直觉的现象，就是被绑架者对于罪犯的情感从最初的敌意到之后的变化。受害者本应该对罪犯恨之入骨，后来却开始对他们产

生了仰慕之情并且乐意与他们相处。这个综合征的命名源于1973年发生在瑞典斯德哥尔摩的一起银行抢劫案，当时几个员工被作为人质扣押了6天之久。让所有人大跌眼镜的是，被劫持的人质跟绑匪之间建立了如此强的情感纽带，以至于他们拒绝了外界的帮助。当整件事情结束之后，人质们甚至为绑匪做了辩护。

在那个银行地窖里发生的事情其实跟人性一样古老，而且在这起斯德哥尔摩事件之前几十年就已经有了一个名字。西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）的女儿安娜·弗洛伊德（Anna Freud）在她1936年的经典著作《自我与防御机制》（*The Ego and the Mechanisms of Defense*）里描述了被她称为“防御机制”的过程，这是一种心理上自我保护的形式，也是在创伤情境中，孤注一掷的受害者有时候会在无意识中采取的手段。

安娜对儿童进行了心理分析，认为通过被她称作“对侵害者进行身份认同”的方式，儿童可以保护自己不受无助感和脆弱感的侵袭。[8]受虐儿童会认同对自己构成威胁的人，并且试图与对方建立亲近关系。通过这种发生在潜意识中的令人难以想象、极度反直觉的逆转，敌意奇迹般地变成了对于亲密的渴望。

安娜说：“通过模拟侵害者、采取对方的姿态或者模仿对方的侵害，儿童会把自己从被威胁者转变为威胁者。”[9]她所描述的是在观察儿童的超我（superego）发展过程中所看到的现象，但是成年人也有可能使用完全一样的防御机制，也就是“对侵害者的身份认同”的机制。在更宽泛的形式上，安娜的研究以及自此之后的精神分析，都将这种防御机制称作“反向形成”。通过运用反向形成，人们会刻意去支持自己的对手，从而在无意识中保护自己不受到某些无法承受的感受的侵扰。

在英语文本中，最为知名的例子是《哈姆雷特》第三幕中王后格特鲁德的台词：“我觉得，那个女人申辩得太多了。”在那一幕剧中剧里面，哈姆雷特处心积虑地想要激发国王的良心。虚构的王后做出保证，如果丈夫去世，自己将永不再嫁。她的誓言出卖了格特鲁德，揭示了她内心截然相反的愿望，因为她已经这么做了。

我们能够看到反向形成被使用的种种状况：自身没有宗教信仰反而用最犀利的言辞攻击不相信宗教的人的人；痛恨一个人但却自称对之青眼有加的人；妒火中烧却大声疾呼嫉妒心罪大恶极的人；极度渴望发财却对富人痛恨得咬牙切齿的人；欲火难挨却大声斥责酒池肉林生活方式的人；雄心勃勃、不可一世却又自称无欲则刚、知足常乐的人；怒气勃发却装作内心平静如水的人。

虚伪矫饰和反向形成之间的区别在于无意识所起到的作用。伪君子们明白自己在撒谎，而使用反向形成机制的人在意识层面真的相信自己是善良的人，虽然他们的潜意识里充满阴暗。

全家的守护者

玛丽这种类型的注意缺陷特质在温和善良的人中最为常见，尤其是那些忙着帮助别人甚至忘了自己的人。现代社会生活中的所有资讯都可以即刻得到，因而发现别人有困难并且及时出手相帮是很容易的事。

除了自己的DNA之外，玛丽作为解毒高手的高超技巧源自她的原生家庭。她的母亲弗兰纳里是一位害羞而虔诚的天主教徒和小提琴家。20世纪早期，在波士顿交响乐团的夏季基地坦格尔伍德，弗兰纳里跟一个名叫戴文的前途无量的年轻指挥家相遇，并且迅速爱上了他。

当戴文开始注意到弗兰纳里的时候，她觉得自己简直像到了天堂。坦格尔伍德的评论家们都说戴文将会是“下一个兰尼”，这是大家为万人崇拜的伦纳德·伯恩斯坦（Leonard Bernstein）保留的昵称。那个夏天，戴文的光辉无与伦比，弗兰纳里完全沉浸在他的光芒、爱抚和热吻当中。戴文轻而易举地俘获了她的芳心。

他们结婚之后四年内就生了三个孩子。弗兰纳里放弃了自己作为音乐家的事业，专心致志地留在家里照顾孩子们，让戴文能够心无旁骛、自由自在地腾飞，在应接不暇的演出邀请中继续光芒四射。就像那些最为自恋的人一样，戴文只要感到哪怕一点点的不悦、被贬低、被忽视或者不被服从，就会暴跳如雷、怒不可遏。他经常怒气冲冲地回到家里发火。哪怕只是一场音乐会里的一个小小的纰漏，如长笛手错过了一个音符，或者哪怕只是两个儿子中的一个把小玩具丢在了门廊上——任何事情都会让他勃然大怒。每次他发怒，一开始的破口大骂很快就过渡到拳打脚踢或者乱扔东西。

那时候没有任何人敢去做任何事情，直到玛丽长大到能够做些什么的年纪，也就是4岁。作为最年长的大姐姐，玛丽学会了保护弟弟们和母亲。她学到的第一件事情就是敏锐地理解父亲的行为模式。她有着惊人的直觉，知道什么事情会让父亲发火。不论是扬起的眉毛、喝干了的酒杯、某种特定音高的清嗓子的声音，还是左手无名指的一个抽搐，也许是一个极为细微的说话音量的降低，或者在说“你刚才说什么”这句话的时候的一个微小的语气变化，甚至是在问“你今天过得怎么样”的时候——这里面的任何一件事都有可能是暴风雨的前奏，而玛丽学会了解读这些信号。

玛丽不只是学会了对这些线索烂熟于心，极具天赋的她还掌握了缓和父亲暴怒的方法。她知道父亲喜欢被孩子们拦腰拥抱，但是不喜欢手拉手。她发现如果自己在客厅的地毯上做个侧手翻，父亲就会慢慢冷静下来，但是如果自己弹钢琴的时候错了一个音符，那就是惹下了天大的祸。她还了解到父亲喜欢听她说“我爱你”，但是讨厌她提出问题或者要求他做某件事。随着玛丽一点点长大，妈妈让她发誓不要对任何人提及自己父亲应接不暇的风流韵事。

在5岁的时候，玛丽还学会了给父亲当调酒师。当戴文让玛丽给自己来杯饮料的时候，她会跑到冰箱里去拿冰块，放进正确的水晶杯里面，在冰上倒上威士忌，然后放进适量的苏打水。6岁的时候，她就知道怎么制作一杯正宗的马提尼了，“竖起来，摇一摇”。没几个6岁的小

孩知道怎么从柠檬皮上削下来又细又长的一片，然后沿着酒杯绕成一圈，再拧一下把里面的汁液挤出来。但是这并非全部，玛丽还掌握了更超凡脱俗的技巧。她知道怎么在饮料里做手脚来控制酒精含量，以达到她所期望的效果，也就是让父亲喝到刚刚可以醉倒而不会发酒疯和施加暴力的程度。

即便你直接去问玛丽，她也不会告诉你自己是怎么学会这些东西的，但是只要父亲在家，她就会去这么做，日复一日，年复一年。她的这种高超技巧从来没有被任何人提起过。弗兰纳里和弟弟们都害怕如果说出来，玛丽的小把戏就会被拆穿，后果则不堪设想。于是，他们装作对玛丽的“魔法”视而不见。弗兰纳里认为玛丽是上帝对他们家的恩赐，来帮助他们应对戴文身上的邪恶。因此，弗兰纳里在每天的祈祷中都暗暗对上帝和女儿表达感激。当玛丽离开家去上大学的时候，全家蒙上了一层恐怖的阴影，每个人都胆战心惊。但是这时候命运之神出手了。一次严重的心梗发作让戴文从此瘫痪在了轮椅上。现在，他再也不能指挥乐园了，也同样没法打人了。

解毒的代价

自恋且凶恶的父亲让玛丽的心灵伤痕累累，也造就了她慷慨大度的性格和抚慰他人的高超能力。年复一年，玛丽一直在反复运用自己独特的处世艺术，并使它渐渐成为一种非常罕见且有价值的能力，一种可以在面对他人的时候使用的技能，而不仅仅在家里应对父亲。对玛丽来说，跟其他难搞的人打交道要比跟父亲打交道容易得多。她对斯坦的处理只是众多成功案例中的一个而已。

但是这种成功也伴随着高昂的代价。玛丽太过于关注斯坦或者其他同事的要求和情绪，却忽视了自己的需求，但是她意识不到这一点。同时，她也迷失了方向，无法做好自己的工作，更别说照顾自己的家庭了。

玛丽觉得心情越来越压抑、身心越来越疲惫。虽然她仍然坚持去健身房，但是觉得自己的身体越来越差。她的颈椎和肩膀长期不适，睡眠质量也越来越差。医生给她开了百忧解的处方，并且介绍了一位治疗师。药物让玛丽脆弱的情绪有了略微的改善，但是也让她觉得自己不再像以前那么警觉灵敏了。另外，玛丽一次也没去找过治疗师，但是她的精神科医师依然继续给她开药，督促她坚持按时服药，并且告诉她药物是安全且有效的。

至少，医生让玛丽感到些许安心，“至少这是某种帮助”。不幸的是，她需要的帮助实际上比这要多得多。

今天的世界里充满着各种冲突和自恋，像玛丽这样的先人后己者往往倾向于去吸收和去除这些流毒。但是，他们并没有意识到这么做给自己和他人造成的风险有多大。就像我之前所提到的，虽然跟男性相比，

女性更容易落入这种对自己造成伤害的自我牺牲的陷阱中，但是两个性别中那些善良和慷慨的人在生活中都有可能发生这种情况。表5-1对比了先人后己者的优势和问题。

表5-1　先人后己者的优势和问题

优势	问题
敏感，能够觉察到他人看不见的情绪冲突	容易受伤，有时候会感受到对方无意的或者过于微小的情绪线索
不愿意冒犯或者伤害他人，哪怕是非常细微的程度	无法坦率或者直言相告
渴望帮助别人解决冲突	难以坚持面对冲突所造成的压力，直到问题完全解决
善于把情景转化成为积极的或者至少不那么消极的气氛	有时候容易过于乐观
无偏见，善于看到细微变化	在关键时刻难以对人做出判断
赢得大多数人的信任和感激	即便理所当然，也很难接受任何表扬、金钱或者其他任何奖励
无须请求就主动伸手帮助他人，毫不犹豫	很难愿意接受他人的帮助
在大多数组织里升迁很快	每次升迁都会带来内疚，也就是一种“不应该得到”的感受，甚至在完全应得的情况下也是如此
给组织带来成功，把光环和荣誉留给他人	在被表扬或者庆祝的时候感到极度痛苦或者难堪

先人后己的应对方法

人群中其实有很大比例的人跟玛丽一样在利他行为中迷失了自己，他们对于他人的敏感是与生俱来、无可阻挡的。但我们每天看得更多的是那些完全与之相反的人，他们才华出众、极度自恋，把他人的损失当作垫脚石来构建自己的高楼大厦。因此，就算我们偶尔遇到玛丽这样的人，也大多是当作有人情味的故事听听就算了，或者更有甚者，关注的是他们病理性的反面，不是过度依赖，就是为他人作嫁衣裳。

在这一章里我已经扩展了讨论的框架，并且展示了玛丽这类人的优势和能力，但是他们经常让自己被别人占便宜。因此，解毒高手们也需要一个帮手。玛丽需要咨询师的帮助，不仅仅是因为她的婚姻濒临破裂，还因为她的事业摇摇欲坠、身体每况愈下，而且越来越不开心。她需要一些比百忧解更能解决实际问题的东西，需要理解自己身上那种不可思议的解读他人和让他人开心的能力所带来的好处，以及坏处。

似是而非的恰恰是，那些在玛丽童年让她获益匪浅的能力和做法，在她成年之后反而对她造成了伤害。我们经常看到这样的情况：人们成年阶段的自毁行为往往来自那些让他们在童年时得以脱险的行为。不仅仅是玛丽，想想那些退缩到自己幻想的世界里聊以自慰的孩子，或者那些学了太多如何讨好他人来避免伤害的孩子，再想想这些策略到了成年阶段又对他们的生活造成了怎样的伤害。

为了帮助玛丽学会如何更加关注自身而不是牺牲自己去保全团队或者组织，我不得不帮她解除一个精心制作的“定时炸弹”。在童年时期，玛丽不允许去感受自己真实的愤怒。那时候对她而言，对父亲生气是件非常危险的事，因为她坚信如果自己真的感到愤怒，不仅自己，甚至全家都会遭受灭顶之灾。于是她发展出来一套习惯，就是按照自己最深层、最真实的感受完全相反的方式来行动。

这个工作花了我们不少时间。对于玛丽的情况，或者说我提到的5种情形里的任何一种，都没有快速便捷的解决办法。当今的我们生活在一个快餐式的精神病学时代，我们处理精神健康问题的态度跟快餐店处理食物的态度如出一辙。人们对于长期的心理治疗越来越没有耐心，或者说对于任何长期的事情都没有耐心，并且总是嘲笑心理治疗是“伍迪·艾伦治疗”：毫无效果，永不休止，不痛不痒。因此，我们转向了现在最流行的处置方法——药物治疗。吃药立竿见影，没有痛苦，价格相对低廉，方便省事，而且很多时候确实有帮助。就像我之前提到的，我自己也经常给客户开处方。但是，药物很明显不能解决所有的问题。

恢复对于心理治疗的尊重会对我们的工作大有裨益，心理治疗有充分的时间让一个人改变自己非适应性的行为模式。如果用一个现在大家都觉得老气横秋的过时字眼，那就是“慢慢把问题解决”（work things through）。在童年时，玛丽以及全家能否生存下去都取决于她是否能够下意识地有效控制自己的愤怒，而现在最重要的就是先要建立起我跟她之间信任和安全的关系，然后才可以慢慢触及她的愤怒。然而，在我们到达这种安全和信任的关系之前，或者说在我们走向这个关系的过程中，我已经开始教给她一些在关照他人的同时也去关照自己的方法。最重要的是，我让她明白了在成人的世界里，让别人自己去照顾自己是安全的，她不用再替别人去做这一切了。

但是，所有这些都需要花费时间。就跟这本书中的其他人一样，在我们最初相见的时候，玛丽感到非常绝望。实际上这并不是一件坏事。每当我们觉得最迷失、最濒临崩溃、最脆弱不堪一击的时候，恰恰就是我们最有可能突破自我、做到之前不能做到的事情的时候。当然，这需要得到恰当的帮助，并且也需要一些运气和福分。就像美国“心理学之父”威廉·詹姆斯（William James）在几百年之前注意到的那样：

> 无论在生理层面、智力层面，还是道德层面上，大多数人所过的生活实际上比他们有潜力达到的境界都相去甚远。他们只运用了自己可能意识到的非常小的一部分，而这跟他们精神中所普遍蕴含着的巨大能量相比较，就好比是一个头脑肢体健全的健康人只肯去动一下自己的小指头而已。只有在紧急情况或者巨大危机之下，我们才能发现自己的资源其实如此丰富，本应取得的成就其实如此之多。[10]

危机的一个积极后果就是，它迫使一个人去更深地挖掘自己身上的资源。每当危机来临，我们就可能会警醒、战栗和改变。当然，这种情况下我们也有可能会毁掉自己的人生。危机到底让我们浴火重生还是万

劫不复，取决于我们每个人如何去应对，不仅要看当前处境的事实，更多的是要考虑面对危机所造成的强大的情绪波澜。换句话说，那些能够忍受巨大情绪冲击，而不是抱头鼠窜或者盲目攻击自己假想敌的人，往往能够更冷静地运用自己的智慧去面对事实。

忍受情绪冲击的关键就是得到他人的支持，永远不要一个人独自担忧。独自担忧，尤其是在身处危机时的独自担忧，会导致灾难性的后果。但是，如果在担忧的时候身边有伙伴，危机反而能让你振奋并且让问题水落石出。强烈的情绪可能是个炸弹，让人支离破碎，但是如果应对合理，它也能成为手术刀，用前所未有的方式打开我们的内心世界，用手术治疗我们的问题。

80多年前，何塞·奥尔特加·伊·加塞特写道：

> 看看你身边的那些人，你会发现他们都对自己的人生患得患失，就像梦游者一般在自己的好梦或者噩梦里游荡，对自己的处境没有哪怕一点点的怀疑……人生从一开始就是混沌一片，让人在里面迷惑不已。有些人对此心存疑虑，但是发现自己面对的现实是如此令人恐惧，于是只好自欺欺人，用一个清晰美好的幻象作为幕布来掩盖真相。“念头”本身的虚假并不令人困扰，他们用这些“念头”作为保护自己存在的壕沟或者能够吓跑事实的稻草人。
>
> 而那些头脑清醒的人则敢把自己从这些幻想的“念头”里解放出来，直面人生，于是他们意识到了步步荆棘丛生，感受到了自己的迷失。这是个再简单不过的事实——活着，就意味着感到失落。敢于面对这一切的人，会发现自己已经开始找到了自己，双脚触到了坚实的地面。出于本能，就像那些身处沉船之中的人们那样，他们开始四处搜寻可以抓住的东西，而恰恰就是这种悲惨而冷漠的目光，因为关乎自己的救赎而显得格外真实，让他们开始给自己那原本混沌不堪的人生带来一丝丝的秩序。只有这种落入深渊的想法才是全然真诚的，其他的都只是虚伪掩饰、故作姿态或者滑稽闹剧。[11]

在危机来临的时候，我们会发现自己落入了深渊。我们逼不得已冲开迷雾，看到自己真正需要的东西。玛丽经历了这个过程。

对于玛丽以及其他我所帮助的与她处境类似的人而言，最大的改变动力源自我们之间所发展出来的爱。“爱”这个字眼在今天已经充满了危险，有的情况下确实事出有因。但是，无论如何，对于我们的人生而言，爱都是最强有力的工具。客户和治疗师之间的爱是非常独特的。两个人只在办公室里见面，不仅定时定点，而且所做的事情只有交谈。除此之外，这种见面的焦点只会放在客户一个人身上。虽然治疗师会把自己的人格特质带入治疗过程中，但是他的生活细节跟整个治疗过程毫无干系，也不应该有干系。

在治疗过程进行顺利的时候，双方之间会逐渐发展出来一种深入而

持久的尊重和关爱，并且两个人都觉得对方会给自己注入成长的能量。我们可以将之称作“爱”。这是一种在其他任何生活场景中都不会出现的特殊的爱，也许与此最为接近的爱，就是那种爱上某位作曲家的作品、某位艺术家的画作或者某位作家的小说的感觉。这种爱需要一定的时间才能发展到可以引发变化的程度。这个过程中有轻松闲聊，也有对重大事件和人生的严肃探讨。我依然没能搞清楚整个过程的真面目，但是经常看到这一切的发生，不论是作为咨询师还是客户，我都有着深切的体验，这一切对我而言无比真实。

在做治疗师的时候，我并不会单方面轻率地使用这种力量，我的客户也不会。在每周的见面过程中，以及每次的治疗会谈里，我们会一起循序渐进地运用这种力量。除了建立起关爱的关系之外，我不知道还有什么其他的方法能够让玛丽这样的人感到自由和积极的自我感受。当然你也未必非要跟治疗师建立这种关系，但是这个过程必须节制有度。大多数热心助人的人并没有玛丽那样特殊的童年经历，因此也就不用进行如此深入的治疗过程。

与之前的案例一样，我用基本框架来呈现一下玛丽给自己带来的危险：

1．能量。关照他人会让自己耗尽心力。

2．情绪。当我们替他人承担麻烦和消极情绪的时候，会出现一种奇怪的心理交换过程。这种过程被称作“投射认同”（projective identification），这个神秘的术语指的是，当你作为解毒者帮助他人的时候，你自己身上同样也会装满这些毒素。你就像个洗衣工，把脏衣服收到自己手里，然后把洗干净的东西交还给对方。所有这一切都会让你很容易掉进不稳定的情绪状态里面。

3．投入。过于关心他人的事物会让你无暇自顾，不能投入自己的工作中。

4．结构。如果你太关心其他人的事情，就会忽视那些让你关心自己的事情和框架。

5．控制。如果你不理解这个过程并且人为地对其进行控制，这种条件反射式的帮助他人的行为就会掌控你的生活。

解决方法10个建议帮助你照顾自己，而不是只关照别人

1．在开始关照他人之前，及时识别你自己的直觉，也就是条件反射、潜意识、情绪、初始反应等。意识到自己的惯常模式是让组织里的所有人都开心之后，你才会去照顾自己。

2．意识到你的这种行为模式其实有很多让人钦慕的地方，而且对于组织而言非常有价值，前提是你把这种能力同关照自己的能力放在一起来运用。

3．理解到关照自己跟自私自利完全不是一回事。航空公司的人总是强调，在帮助他人戴上氧气面罩之前，需要先给自己戴好面罩。他们之所以提醒这一点，就是因为有很多像玛丽这样的人倾向于先关照他人。

4．三思而后行。你必须真正意识到关照自己对整个组织都是有好处的。很多人，尤其是女性，往往会反其道而行之，跟着感觉走。可以找人仔细讨论一下，直到你明白要想让自己对他人有用，就首先需要关照好自己。

5．在每天的日程里为自己保留一些时间。例如，抽出一段不受打扰的时间来专门处理麻烦的问题；规划出体育锻炼或者瑜伽练习的时间；留出时间保证足够的睡眠；保证有时间去做冥想、祈祷，或者其他反思内省的练习；同时留出时间做爱。

6．学会说“请让我先考虑一下”，而不是不假思索地同意。如果能把自己的自动反应变成“请让我先考虑一下”，你就能给自己留出做决定的时间，来判断是接受任务还是礼貌拒绝。

7．当跟你一起工作的人状态不佳、处于痛苦之中的时候，考量一下自己是不是提供帮助的最佳人选。一旦你卷进去，就很难抽身而退了。因此，只有在下面的情形下你才应该考虑参与进去，一是这个过程可能很漫长，而你确实有足够的时间；二是你确实有足够的能力和资质提供对方最需要的帮助；三是你有足够的能量和情绪储备来提供对方所需要的帮助。

8．学会寻求他人的帮助。多数“救火队长”都被大家视为“万事不求人”类型的人，也就是说他们善于助人，却非常不喜欢接受别人的帮助。当你寻求帮助的时候，对方其实会感到很开心。其实就像你自己最为熟悉的那样，能够帮助他人对人们来说是挺愉快的一件事。

9．有一点需要牢记在心，如果你没有足够的时间或者能力来提供帮助，总还会有其他人能够伸出援手。而且你的投入越少，其他人就越有机会填补你留下的空间。

10．最后一点就是，看到自己的努力，为自己感到自豪。永远都会有各种麻烦出现，而急他人所急的人永远是最受欢迎的。这个世界因为你的存在而更美好。只不过你必须学会稍微退后几步，让自己能够喘息存活下来。

06

眼高手低

如何在工作中不再力不从心

“我恨自己！”莎伦对着墙大吼。她刚刚意识到自己错过了一小时之前的一个电话会议，现在正坐在座位上发呆。她本以为这个电话会议在明天进行，直到突然在记事本上看到日期是今天，然后就已经措手不及了。

现在莎伦心乱如麻。为什么我不一到办公室就查看一下时间表呢？为什么我每天都想要这么做，但又每天都做不到呢？为什么我明知道自己应该做什么，但就是不去做那些该做的事情呢？我是不是很害怕失败？我是不是在内心深处其实想要毁了自己的生活？我是不是成心想让自己失败来讨好母亲，或者对自己的成就有可能超过她而感到害怕？为什么我接受了这么多乱七八糟的所谓治疗，却一点用处都没有？我还有任何希望吗？我总是一次又一次地重复这种行为模式，是不是厄运缠身无法解脱了？为什么不干脆来个人一枪把我崩了算了？

埃弗里是莎伦在杂志社的一个同事，也是她的朋友。走过莎伦办公室的时候，埃弗里看到了她狼狈不堪的样子，于是问她：“姐们儿，你怎么啦？”

莎伦长长地叹了一口气，说：“别提了，我真的是个失败者。我刚刚错过了跟托尼他们部门的电话会议，他们肯定不会善罢甘休的。本来这是一个我改变局面的大好机会，能让我重振雄风呢。看来过去的我是一去不复返了。”

“莎伦，你真的是这个杂志社最有才华的人了。如果我能有你一半的能力，就乐翻天了！”

“咱们是死党，埃弗里，但是你知不知道我现在有多害怕听见别人说我有潜力？如果我实际做不到，有潜力又有什么用呢？我宁愿自己跟电线杆子一样傻，这样就不会有那么多期待和压力了，反正我死活也做不到。”

“这样吧，”埃弗里回答她，“我现在手头上还有几件事情要立刻处理，但是5点钟我会准时过来找你。然后咱们到街对面的酒吧，好好喝上几杯酒。不见不散。”

“好啊，今天总算有些事让我有盼头了。”

跟前面的5个案例都不太一样，莎伦的情况并非注意缺陷特质，而是一种真正的注意缺陷多动障碍，也就是“多动症”。我把这个案例也放进这本书，是因为成年人中注意缺陷多动障碍的比例其实大大超乎大家的想象，在美国至少有500万人受此困扰，而其中80%的人并没有被诊断出来。给成年人治疗注意缺陷多动障碍可能会戏剧性地改善一个人的生活。

莎伦今年39岁了，在一家声誉卓著的女性杂志工作了很多年，现在已经坐到了高级编辑的位置。她在公司里面逐步升迁，但总是功亏一篑，没能做到最高层。这是因为她长期以来一直在规划优先级和善始善终完成任务方面有着严重的问题。实际上，如果不是因为她才华出众、

天资太好的话，早就被扫地出门了。

寻找你的影子

若你患有注意缺陷多动障碍，则倾向于认同以下特点：

- 对我来说，做计划是难上加难的事情。
- 大家都知道我最拖沓。
- 我喜欢危机，因为危急时刻最能够让我全神贯注。
- 我擅长想象，但是拙于实干。
- 我宁可去牙医那里做牙根管治疗，也不愿意去开会。
- 因为没法运用自己的天赋，我觉得非常恼火。
- 我很冲动。
- 我很难做到守时。
- 当别人的脑筋跟不上我步调的时候，我会暴躁易怒。
- 我做事全力以赴，甚至会走极端。

莎伦的内心有个声音一直在持续不断地狠狠鞭策着她，让她为自己的眼高手低痛苦不已。这对她而言非常痛苦，但是也确实能够让人理解。她把最严苛的谴责都留给了自己，不断用各种狠毒的字眼来攻击自己：失败者、懒虫、蠢货、没头脑、骗子、衰人、忽悠、白痴、有病、弱爆了……虽然这些责难并非事实，而且她的理性部分明白这些评价都是无稽之谈，但是出于某些怪异的原因，她觉得对自己大加鞭挞也比不知道自己为什么天赋多多却一事无成要强得多。

作家拜伦·凯蒂（Byron Katie）在思考我们是如何自我禁锢以至于彷徨不前的时候，建议大家问自己一个振聋发聩的问题——如果没有那些想法，你会成为怎样的一个人？但是莎伦无法想象如果没有这些想法，她的人生将会如何。对她而言，这些想法就是自己的不堪、无能或者失败。她对自己做出了一个道德评判，并且对此深信不疑。莎伦觉得如果没有自我谴责，生活会更加无以为继。她不能让这些想法从头脑里消失，因为如果没有这些想法，她就找不到其他的解释了。就好比这些谴责为她提供了一副骨架，让她的其他部分有了一个可以依赖的基础。

现在，就像埃弗里所看到的那样，莎伦又掉进了自己的陷坑里面。她时不时地就会被某件事情狠狠地打击一下。高中和大学时代的同学们曾经对她如此仰慕，期待她一鸣惊人成为举足轻重的作家，然而她却为了维持生计放弃了伟大的梦想，委屈自己当了个编辑。

在这个陷坑里面，莎伦发现自己很难聚焦于该做的事情。焦虑和内疚持续不断地煎熬着她的内心，让她的身体和精神也痛苦万分。尽管如此，她依然韧性十足、百折不挠。莎伦就像一只被人攻击的小狗，知道怎么以牙还牙保全自己。生命不息，战斗不止。这是她自儿时到今天始终秉持的最主要的应对方式。她的内心有一种无法用语言来形容的强烈风暴，让她意志坚定，决不放弃。因此，即便是深陷泥潭，她依然保持着战斗状态。

“骨头冷到零度”

莎伦是个早产儿，比预产期提前了12周出生，因此从来到这个世界的第一天开始，她就在努力奋斗着。父亲道格拉斯对莎伦宠爱有加，但是母亲伊莱恩把她视为竞争对手。莎伦从母亲和三个哥哥身上学到了一件事，就是为了能够生存下去，她必须坚持斗争。“因为你有一头红色的头发，”道格拉斯跟她说，“所以才始终斗志昂扬。”

道格拉斯一直都想要个女儿，但伊莱恩始终都不想要女儿，因为她自己就有一个冷漠苛刻的母亲，对女儿一直要求很严格。随着时间的流逝，伊莱恩对儿子们的爱与日俱增，却始终觉得女儿只会把自己最坏的一面激发出来，就像她激发出了自己母亲最坏的一面那样。

这种背景造就了今天的莎伦。在她还是个婴儿的时候，伊莱恩就跟她争夺道格拉斯的注意力。每当道格拉斯宠爱莎伦的时候，伊莱恩不是大发雷霆就是生闷气，有时候两样同时发作。幸运的是，尽管面临这样的挑战，道格拉斯并没有与女儿分开，他跟莎伦依然享受着天伦之乐。但是伊莱恩总是在暗中找机会贬损莎伦，来削弱这种关系。对伊莱恩而言，最可怕的梦魇就是女儿取得成就或者拥有那种自己梦寐以求但从未得到过的快乐童年。

不论是不是像爸爸说的那样因为自己的一头红发，还是因为自己身上有着好斗的基因，莎伦总是需要斗志昂扬地防御来自母亲的攻击，但是从来没有机会学习正确的做法。她的父母对4个孩子都有着很高的期望，但是跟莎伦对自己的要求相比，就是小巫见大巫了。莎伦逼着自己事事都必须取得成功、每件事都要做得超凡脱俗，不论是什么项目或者任务，都必须拔得头筹。

学业成绩优异并不是那么轻而易举的事情。莎伦需要天天与母亲的压制和批评做斗争，因此她的注意力总是不能集中。老师点到她名字的时候，她往往在看着窗外发呆；老师的问题答不上来，又会让她感到脸面尽失。但是，她永不言败，越战越勇。从别人那里借笔记、私下找人帮助自己、别人出去玩的时候自己依然在用功，她扎扎实实地一步步走向成功。莎伦的成绩单完美无缺，铺满了“A”。如果有哪个老师给了她一个“B”，那简直是自讨苦吃。莎伦会天天对这个老师紧追不舍，不是去争论或者吵架，而是去要求补课，每天都是如此。

在体育方面，莎伦也同样任性而成功。她参加了田径队，发现自己天生是跑步的好手。冬天的时候，她还能去游泳池里一展风采。她还想参加跳水队，只不过时间实在安排不开，于是选择保留了游泳，而这只是为了证明她的坚强足以应付长距离游泳的艰苦训练。在训练过程中，痛苦达到某种程度之后，就会转化成为快感。莎伦因为这一切而感谢自己的母亲：恰恰是在跟母亲做斗争的过程中，她才获得了这种超强的能力，让她在体育和学业两方面都出类拔萃。

然后，在高一的时候，英语老师埃利奥特先生改变了莎伦的人生。从埃米莉·狄金森（Emily Dickinson）开始，他把莎伦带进了文学的世界。莎伦被这些简洁优美的诗句和丰富的内涵深深地吸引住了。“当我死时，听到苍蝇的嗡嗡声”（I heard a fly buzz when I died），这样的诗句给莎伦带来了学校里从来没有过的震撼和欣喜。狄金森诗中对蛇的描绘深深印刻在了莎伦的心里：“不论是独自一人还是有人相伴，遇到这个家伙的时候，我总是噤若寒蝉，骨头冷到零度（zero at the bone）。”骨头冷到零度？这是多么完美的一种状态啊，莎伦总是这么向往着。“骨头冷到零度”这种神来之笔是怎么出现的？莎伦急切地想要知道，于是如饥似渴地去阅读更多诗文。

在埃利奥特先生的鼓励之下，莎伦真的发现了这些令人震撼的词句的由来。“它们来自你的潜意识，你的想象力，”埃利奥特先生这么说，“你有着极强的想象力。试着去相信它。”

“这是什么意思呢？”莎伦问他。

“你的意志非常坚定，这是件好事。但是，有时候你也需要放松一下自己，让你的心智给自己一个惊喜。我可以向你保证，狄金森在写出诸如‘骨头冷到零度’这样奇妙诗句的时候，自己的惊奇感觉不亚于其他任何人。”

自那时起，莎伦就找到了一个新的游乐园，也是她最喜欢的地方，这是个充满了想象、图画和诗句的世界。她开始学习用狄金森的风格写诗，但也逐渐形成了自己的风格。她还会创作散文，然后发现了自己讲故事的天赋。从高一以后，莎伦便发现了自己内心的声音，于是不再去假装或者模仿他人，而是随心所欲地写作。她期待着大学时代的到来，希望自己在文学的海洋里愉快地遨游。

但是，莎伦没办法集中注意力准备考试。因此，她的学术能力评估测试（Scholastic Assessment Test，简称SAT）成绩很差，没能进入自己一直期盼的常青藤名校。所幸她有着良好的平时成绩，而且老师们的推荐信也对她认可有加，所以还是有好几所很好的学校录取了她。莎伦最后选择了位于纽约上州的霍巴特和威廉史密斯学院（Hobart and William Smith Colleges）。她在那里尽情挥洒，拥抱文学和写作带来的快乐。但是与此同时，她发现自己没法坚持停留在一个故事上把它写成有分量的篇章。她做了学校文学杂志的编辑，但是从未发表过自己的文字。

妈妈经常批评莎伦：“你应该更务实一点。我们没法在经济上支持

你。当个失败的作家又不挣钱。”莎伦知道如果自己真的成为一名成功的作家，母亲肯定会妒火中烧，但是她也明白母亲的话有些道理。莎伦最不愿意去做的就是让母亲得偿所愿——向家里寻求经济援助。她确实需要在经济上自给自足，于是毕业之后她选择了自己可以脱颖而出的行业，进入了编辑的世界。

虽然梦想没有成真，但是莎伦确实在工作上一帆风顺。她所有的上级都跟埃利奥特先生一样发现了她的优点：天赋十足、动力强劲，而且富于想象力。虽然没法用语言解释清楚，而且也没法让别人明白，但莎伦清楚地知道自己的与众不同。每当朋友或者同事跟她说，“莎伦，你真的太有才了，为什么不找个教练或者规划师来帮你梳理一下，让自己的才华全面发挥呢”，她不知道怎么跟他们解释自己就是做不到。莎伦不仅有着深深的挫折感，还迫切地需要一个解释，什么解释都行。于是她开始把一个又一个恶毒可憎的标签贴到自己身上，就像每日自罚的仪式一样。

莎伦的某个哥哥问她：“为什么你所有的亲密关系都维持不了多久呢？难道没有任何人让你看得上吗？”她不知道从何说起，也没法解释这实际上是因为她觉得自己不够好，没办法用正常的方式维系一段关系。因此，她只能这么回答：“我太自私了。”虽然事实远非如此，但至少这算是个答案。

莎伦还发现了很多正确答案，但不是关于她自己的，而是关于其他人和整个世界的答案。她有个绝活儿，这既是一种天赋也是一个诅咒——她能够看到别人看不到的东西。莎伦能够在一瞥之间看清一个人、在一瞬间就明白对方在说谎、简单地看一眼就明白对方在想什么，或者在几秒钟里就推断出一个会议的内幕到底是怎样的。莎伦可以对任何人或者事情了如指掌，仿佛她的眼睛是X光一样。这种洞察力有可能让她获益良多，但是给她造成的麻烦更多。因为她没法跟别人分享自己的洞见，只能让自己更加地疏离。莎伦身上充满了各种各样的情绪和洞察力，这让她精疲力竭。

莎伦尝试用编辑这份工作来让自己埋头踏踏实实地过日子，同时也借此逃避那些时不时袭上心头的想法和感受。但是，即便是在做编辑的时候，她也能够读出作者言不由衷的矫饰，看穿狡猾的作者在字里行间的把戏。不仅如此，有的时候她觉得自己唯一能做到的就是，面对这些让人抓狂的文字忍住不去歇斯底里地爆发出来。她甚至有时会双手用尽力气紧紧地抠住写字台，以此来控制自己的情绪。尽管莎伦已经千方百计地试图让自己去专注，但思绪还是像一个在野餐草坪上撒欢儿的孩童，四处乱跑。她的想法漫天飞舞、不着边际，根本不在乎风险以及权威的压力。对她而言，做到控制绝非只是有些难度而已，她觉得自己根本不可能做到。

莎伦在内心深处也清楚，如果自己真的能在一件事情上保持专注力，就真的能写出几本小说，讲出自己心中的精彩故事，也能真的去找个意中人，建立一段长期稳定的关系。那样的话，她还能满足自己的另一个渴望，就是成为一个妈妈，做一个自己从小渴望但从未拥有过的好

妈妈。

但是到目前为止，一切都还只是镜花水月，莎伦也因此而羞愧不已。她知道自己从未认输，因为直到今天她依然在办公桌前努力尝试，但是她也常会去想，自己的生活还有可能是怎样的一番风光。

注意缺陷多动障碍患者的生活

在美国，每100万人里就有一个人患有未被诊断的注意缺陷多动障碍，像莎伦这样的人其实有机会完全改变自己的生活状态。其他任何关于心智精神的诊断都不像这个诊断一样，能给人带来戏剧性的改善生活的机会。而且，就像我之前反复提及的，80%身患注意缺陷多动障碍的成年人并不知道自己有这个毛病。因此，就像莎伦那样，他们屡战屡败、垂头丧气。监狱里也有很多这种身患注意缺陷多动障碍但没有被诊断出来的人。同样，在其他的人群里这种人的比例都不小：失业者、酗酒者、容易出事故的人、被抑郁或焦虑困扰的人，以及那些被边缘化的人。

幸运的是，因为莎伦的坚强和天生的才华，跟其他被注意缺陷多动障碍严重困扰的几百万人相比，她的生活还算是不错的。但是她依然深受其害，离自己本应达成的成就相去甚远，这一点她自己也心知肚明。如果这种情况持续下去，莎伦肯定会逐渐抑郁甚至绝望，然后连现在能胜任的工作也干不下去了。

因为种种原因，大多数人包括大多数医生，都对成年人的注意缺陷多动障碍知之甚少，甚至可以说是一无所知。他们认为注意缺陷多动障碍只出现在儿童身上，是那些过度活跃的男孩子的事情。这就导致几百万成年人本可以治好他们的注意缺陷多动障碍，然后享受非常成功的人生，但是由于没有机会得到这种至关重要的帮助而与成功失之交臂。诺贝尔奖得主、普利策奖得主、白手起家的亿万富翁、奥斯卡奖得主，还有很多其他领域里登峰造极的人，都有着这种奇妙而被大家误解的特质。

注意缺陷多动障碍之所以如此让人感兴趣，是因为它的优势和问题都很明显（参考表6-1）。针对注意缺陷多动障碍的治疗都试图限制它的消极后果，充分利用它的积极特点。

表**6-1**　注意缺陷多动障碍患者的优势和问题

优势	问题
富于创造力	容易被琐碎的事分神
直觉灵敏	难以引用证据来支持自己的观点
对有兴趣的事情可以超级专注	在不感兴趣的时候很容易分心
感兴趣的时候对工作充满热情	错过截止日期、拖延、迟到早退
行动迅速、不浪费时间	冲动、做决定的时候不考虑后果
总会去寻求新鲜的刺激源	寻求高强度的刺激会带来麻烦，如危险行为、吸毒等
能量充沛	有时候无法坐下来听别人说话
很会鼓舞人心，也容易被人鼓舞	做事很难善始善终，也不容易维持长期的关系

从1981年开始接触这个问题到今天，我已经跟成年人的注意缺陷多动障碍斗争几十年了。我自己就有这种问题，同时还患有诵读困难（dyslexia）。我已经学会通过合理的安排和管理来“变废为宝”，把这些问题转化成生活的巨大优势。因此，我不仅把自己视为治疗疾病的专家，还是帮助别人发掘自己天赋的专家。

注意缺陷多动障碍的应对方法

如果莎伦能得到正确的诊断，本可以开始发挥自己的这份天赋，而不是在这几十年里屡战屡败，充满失望和自我攻击。莎伦和那几百万跟她类似的人一样，只差一点点就有机会开启一个全新的美好生活。那些患有注意缺陷多动障碍的人往往会自己破坏自己的生活，并不是因为什么潜意识的内在冲突，而是他们的脑神经结构出了问题。他们是自己大脑缺陷的受害者，没办法使用大脑中能力超群的部分。

除了那些有注意缺陷多动障碍的人之外，还有许多成就不足的人也都因为不知道如何善用自己的大脑而发挥不了潜在的能力。很多年前，我写过一个儿童故事《在雨中与大脑漫步》（*A Walk in the Rain with a Brain*）。故事讲的是克制，“没有任何两个大脑是一模一样的，也没有最好的大脑。每个大脑都有自己的特点，都是独一无二的”。因为我们的教育体系有着种种不尽如人意之处，也因为我们在大脑管理领域的实践知识十分贫乏，大多数人从未有机会理解和掌握运用自己大脑的特殊方式。他们也许不至于浑浑噩噩，但是肯定也没有尽情发挥自己本身拥有的能力。

在帮助莎伦的时候，我做的第一件事就是用一个新的框架来解读她的处境。她现在深陷泥潭之中，迫切需要脱身。虽然天赋惊人，莎伦却成就平平，并非她不努力，而是因为身患注意缺陷多动障碍没去治疗。只告诉莎伦她需要更努力，实际上就相当于跟一个近视的人说眯起眼睛能看清楚一样。

我们的努力从教育开始。我建议莎伦先看看我的书《分心也有好人生》（*Delivered from Distraction*），因为这本书能让人很快了解到注意

缺陷多动障碍到底是怎么回事。莎伦的阅读速度很快，也很喜欢阅读。一旦她理解了注意缺陷多动障碍和它的积极特质，如创造力、勇气、原创性、胆量和能量等，就可以开始逐渐利用这些优势了。

诸如利他林（Ritalin）或者安非他命（Adderall）之类的兴奋性药物很有可能是上天赐给我们的礼物。80%的情况下这些药物都会有效果。对于注意缺陷多动障碍患者而言，药物治疗就好比配眼镜，能够让人更加有效地聚焦。如果使用正确的话，除了胃口可能会减弱之外，患者不会有其他任何不良反应，并且也不会导致不期望的体重下降。如果有其他不良反应出现，只要调整剂量或者停药，不良反应就会消除。除了药物治疗之外，比较有效的方法还包括体育锻炼、营养摄入、静坐冥想、积极的人际接触、学会疏导自己的情绪，以及学会过更结构化的生活，注意缺陷多动障碍教练可以提供相应的帮助。

教练是一个相对新鲜的领域。有很多人说自己是注意缺陷多动障碍教练，但是因为这个领域并没有资质的限制，所以找到货真价实、值得你花时间和精力去聘用的教练其实非常困难。我在这里推荐三个我比较信赖的机构：注意缺陷障碍教练学院（ADD Coach Academy）、注意缺陷多动障碍教练组织（ADHD Coaches Organization）以及边缘基金会（Edge Foundation）。

莎伦就是这种典型的成年人患有未经诊断的注意缺陷多动障碍的情况，她对这种让她深受其害，但是本来可以通过治疗解决的症状一无所知。这就好像她开着一辆方形轮子的车，四处颠簸，但是自己并不知道。最让她不堪承受的是，自己无法达成本能成就的梦想。幸运的是，安非他命迅速地在莎伦身上起了作用。因为药物治疗的有效性达到了80%以上，所以“幸运”这个词用在这里可能并不合适。无论如何，就像最常见的情况那样，她立刻开始体会到了药物治疗的好处。

然后，莎伦才有机会对我们相遇之前在她身上发生的一切重新进行思考。她是个天生的斗士，对自己之前错过了诊断感到愤愤不平，但是这种愤怒只会让她怀抱着更强的愿望去完成那些从未被忘记的梦想。药物让莎伦前所未有地专注，把她“车”上的方形轮子换成了圆的。但是，这其实只是个开始而已。此前她从小到大都对自己有着相当消极的看法，虽然她勇气非凡、动力十足，并且坚韧不拔，但是内心其实充满痛苦和挫折感。

对于那些童年有学习困难的人而言，儿时带来的伤害有可能形成人生的创伤。戴维·尼尔曼（David Neeleman）是美国捷蓝航空公司的创始人，也是我的一个朋友。他也患有注意缺陷多动障碍。在捷蓝航空上市的那天，尼尔曼在几个小时里就挣了几千万美元。他跟我说：“你以为我当晚开车回家时心里想的是如何庆祝一下吗？才不是呢，我依然感觉自己还是高中时候那个什么都不行的倒霉蛋。”

并没有哪一类药物能够翻转一个人的自我印象。在莎伦的案例里面，我做了以往相同案例中同样的事情。我跟她交谈、共同探索，一起体验个中痛苦，一起慢慢处理各种浮现出来的混杂情绪。莎伦对自己的

新生活倍感兴奋，对自己的“圆轮子”喜爱万分。但是她也同样感到困惑和愤怒。为什么自己花了这么多时间才搞明白这件事？为什么在她上学的时候没人能够发现她的问题？为什么自己的母亲并没有提供帮助，而是一味地对她横加指责？

处理这些情绪和问题需要花些时间。莎伦开始慢慢地重新唤醒自己的作家之梦，对自己的能力也重拾信心，渐渐开始恢复了写作。亡羊补牢，犹未晚矣。我年纪最大的患者已经86岁高龄，他来就诊的原因是想要写一本回忆自己整个生命历程的书。在我诊断出并且治疗了他的注意缺陷多动障碍之后，他才终于能够开始这本书的写作。

把基本框架运用在莎伦的案例里面，我们会得到下面的信息：

1．能量。跟其他患有注意缺陷多动障碍的人一样，莎伦的精力非常充沛，但是她没法引导或者控制这种能量。

2．情绪。莎伦的情绪起伏太大，非常难以进入稳定的情绪状态。

3．投入。莎伦的注意力总是飘来飘去。她有可能一会儿对某件事情聚精会神、高度投入，一会儿又会失去专注力。

4．结构。莎伦难以给自己创造一个基本的生活结构——清单、规划和时间表，而这恰恰是走向成功的基础。

5．控制。莎伦无法控制自己心智的巨大力量，就好像一辆没有配制刹车的法拉利跑车。

解决方法给患有注意缺陷多动障碍的成年人的10个建议

1．对自己的状况了解得越多越好。网络上泛滥着太多关于注意缺陷多动障碍的错误概念和误导信息，因此别从网上开始了解。你可以看一下我跟约翰·瑞提（John Ratey）合著的《分心也有好人生》，或者克雷格·瑟曼（Craig Surman）、蒂姆·比尔基（Tim Bilkey）和卡伦·温特劳布（Karen Weintraub）合著的《心乱如麻》（*Fast Minds*），或者拉塞尔·巴克利（Russell Barkley）的《关照成年注意缺陷多动障碍》（*Taking Care of Adult ADHD*），以及利迪娅·泽洛斯克（Lidia Zylowska）和丹尼尔·西格尔（Daniel Siegel）[(7)]合著的《成年人注意缺陷多动障碍的正念处方》（*The Mindfulness Prescription for Adult ADHD*）。

2．拥抱注意缺陷多动障碍，尽管这个名字听起来很可怕：注意力缺失和过度活跃障碍。注意缺陷多动障碍其实并非注意力的缺失，而是注意力的四处漂移。而在成年人阶段，过度活跃实际上并不常见。而且我认为这并非一种失调或者障碍，而是一种特质，适当的调节和管理能够帮助个人取得很大的成就。我用在儿童身上的比喻实际上也

完全适用于成年人：我告诉孩子们他们大脑里有个法拉利的引擎，但是刹车是自行车级别的。一辆没有刹车的法拉利肯定非常危险，但是如果能够增强刹车的力量，那么它就是一台可以夺冠的强劲跑车了。同样，我告诉孩子们，我是一个研究“刹车”的专家。

3．理解让自己止步不前、作为不大的原因并非任何道德上的失败或者能力品质上的缺乏，而是注意缺陷多动障碍的后果。只要处理得当，自己的前途不可限量。

4．找那些有处理注意缺陷多动障碍经验，并且采用基于能力和优势构建的思路进行治疗的医生来帮你。找到这样的人可能需要花些时间，但是肯定物超所值，可以先在附近医学院的精神科尝试一下。

5．为你所拥有的特质而自豪。因为这种优势钱买不到，也不能通过训练得来，真的是一种天赋，并且只要你找到合适的帮手，它的消极影响就可以被管理和控制。我给这个特质起了个新名字，叫作“美国优势”（The American Edge），因为这种基因在美国社会非常常见。想想看当年都是怎样的一群人在移民潮里来到美洲的吧：梦想家、开拓者、先锋人物、冒险家、发明家和企业家。实际上，多数企业家都有注意缺陷多动障碍。

6．找个教练帮助自己训练组织和管理时间的能力。你也可以试着下载一个由我制作的名叫“疯狂繁忙”（CrazyBusy）的应用程序。它可以帮你为任务进行优先级排序、评估一个任务的价值、组织和梳理各种任务。另外，它还提供了很多小工具，如计时器、秒表等，并且有很多帮忙应对繁忙的日常生活的诀窍。

7．冥想、锻炼身体、合理的营养饮食和充足的睡眠，都有助于让注意缺陷多动障碍以及生活的其他各个方面有所改善。

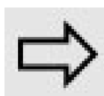
8．不要害怕药物治疗。如果使用合理的话，药物就会像配眼镜一样有用。当然你要保证找的是一个资质合格的医生。

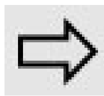
9．尽可能多地去做你擅长的事情。很多注意缺陷多动障碍患者都迫使自己去做他们很不擅长的事情，并且在这个过程里浪费了太多青春。

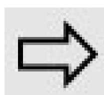
10．把自己学到的东西分享给大家。成年人的注意缺陷多动障碍对大家而言依然非常陌生。一旦你体验到了治疗的好处，请把这些分享给其他也可能需要的人们。

哈洛韦尔
分心测试

测一测你的分心程度


你经常感到焦虑或者不知所措吗？


你是否很难分清轻重缓急，无法有条不紊地工作？


你的工作环境中是否有持续不断的打扰让你无法完成自己的任务？

做一做下面这个简短的测试，看看爱德华·哈洛韦尔博士所提出的6种最常见的注意缺陷特质对你的影响有多大。

从1—7范围内回答以下每个问题，1代表“强烈不同意”，7代表“强烈同意”。完成测试后，你会得到每一种注意缺陷特质的分数。如果你在其中任何一种注意缺陷特质中超过15分，建议扫描左下角二维码获取提高专注力的技巧。



扫码下载“湛庐阅读”App，
搜索“赢回专注力”，
获取你的测试结果和建议。

强烈不同意……1……2……3……4……5……6……7……强烈同意

1．即使情况不需要，我也会感到莫名的焦虑。（　　）

2．我习惯于把别人工作中的问题当成自己的问题来处理。（　　）

3．我有很多想法，却不知道该怎么实践它们。（　　）

4．我因为上网浪费了很多时间。（　　）

5．做计划对我来说是很难的事情。（　　）

6．我经常晚上睡不着觉，思考新的想法和点子。（　　）

7．我喜欢同时打电话、发邮件和做其他的事情。（　　）

8．我喜欢危机，那是我最专注的时候。（　　）

9．如果每一个没有做到的想法值一块钱，我早就发财了。（　　）

10．如果我能关掉自己的电子产品，工作效率会提高一倍。（　　）

11．我来自一个充满焦虑的家庭。（　　）

12．我更愿意向别人提供帮助而不是索取帮助。（　　）

13．内疚对我来说是个大问题。（　　）

14．我有一个强大的头脑，但我很难控制它。（　　）

15．我比一般人更难阻止别人打扰我。（　　）

16．其他人经常反对我花那么多时间上网。（　　）

17．只要给我一个小时不受打扰，我什么都愿意做。（　　）

18．如果能少一些焦虑，我会更成功。（　　）

DRIVEN TO DISTRACTION AT WORK

第二部分

5 种训练专注力的方法

HOW TO FOCUS AND BE MORE PRODUCTIVE

07

灵活聚焦

创造最佳状态，准备走向卓越

2012年3月，职业高尔夫球选手布巴·沃森（Bubba Watson）在佛罗里达州蓝魔球场（Blue Monster Course）的多拉公开赛（Doral Open）上表现优异。在周日最后一轮的前一天，他以三杆的优势领先。对职业高尔夫球选手而言，在最后一轮之前领先三杆，虽说还不能把冠军看作囊中之物，但胜利在望了。然而，作为夺冠的大热门，沃森在周日的比赛里居然功亏一篑，把冠军拱手让人。

沃森是这场比赛里击球最远、最有创造力的球手，绝不缺乏任何天赋和才华。他缺的是专注的能力。在多拉公开赛的最后一天，沃森前9个洞打得浑浑噩噩，把之前积累的三杆优势挥霍一空。于是整个锦标赛突然变得悬念大增，竞争激烈。评论员约翰尼·米勒（Johnny Miller）在电视转播中对沃森的恍惚状态批评不已，说但凡他能多一点点专注的能力，可能早就捧回好多奖杯了。所有的专家也都认为，沃森之所以不能成为伟大的选手，主要是因为他做不到在比赛中集中注意力。

但是，同年晚些时候在佐治亚州奥古斯塔国家球场（Augusta National）举办的美国高尔夫球大师赛（Masters Golf Tournament）中，沃森又有了不一样的表现。在这场最高层次的高尔夫比赛中，在这个由高尔夫球传奇人物博比·琼斯（Bobby Jones）所创建的场地上，沃森突然找到了那个对他来说难以捉摸的专注力。

在这场比赛的最后一轮，沃森以两杆的劣势紧随领先者。这个成绩毫无疑问还是有可能后来居上夺冠的。但是在第四洞的比赛中，发生了一些在往常肯定会让沃森分心失常、一败涂地的事情。他的竞争对手路易斯·乌修仁（Louis Oosthuizen）打出了高尔夫球历史上最为漂亮的一杆球，取得了被称作“双鹰”（double eagle）的成绩。“老鹰”（eagle）指的是在某一洞上比“标准杆”少两杆，所谓的“标准杆”是表现正常的选手在这个洞上应该打出的杆数。比标准杆少一杆也是很好的成绩，被称作“小鸟”（birdie），而比标准杆少两杆就更难得了，被叫作“老鹰”。极少有人能打出比标准杆少三杆的成绩，也就是“双鹰”。乌修仁在一个5杆为标准杆的洞上打出了超凡脱俗的两杆成绩，即便是在屡现传奇的锦标赛里也非常罕见。

要说什么情况最能让沃森慌乱分神的话，乌修仁在比赛中打出“双鹰”的成绩绝对是个引爆点。但是这次大不一样，看到对手创造历史之后，沃森本应该大惊失色或者呆若木鸡，但是这些都没有发生。他反而变得冷静异常、心无旁骛，避免那些让他一次次跟冠军失之交臂的错误。

到了第18洞的时候，沃森和乌修仁都处在夺冠的边缘。他们之中任何一人只要在果岭上一杆进洞就能夺冠。但是两个人都没能做到。于是，最后比赛进入了“突然死亡”（sudden death）的加时赛阶段。在高尔夫比赛里面，没有什么比“突然死亡”压力更大的了。任何人只要赢一个洞，就能赢得整个锦标赛，而失败者则被扫地出门。

在加时赛的第一个洞上，两个人都再次有机会赢得比赛，但是也都没能做到。于是“突然死亡”进入第二个洞的比赛。这个时候沃森犯了一

个错误，他有一杆球打得过于偏右，打进了靠近平坦球道（选手们开球时瞄准的巨大平坦地带）的高大树丛里面。这看起来是个灾难性的失误，可以说沃森是满盘皆输了。大家都以为他的“宿敌”——分心再次光临，让他功败垂成。因为他在最关键的时刻打了最差的一个球，基本上就是坐以待毙了。“沃森又搞砸了”——周一的新闻头条上会老调重提，然后就是网络上的一片骂声。

但是这次是另外一番模样。沃森发现球跑到了树丛里30多米的深处，令人啼笑皆非地窝在一堆松草里面。这时候，最符合逻辑的打法以及一个高尔夫球手惯常采用的应对方法，就是打一个安全的短球，把球先从树丛里打到平坦球道上。对于所有观众而言，这也是不言自明的选择。

但沃森没有这样做。他可能事后回想的时候会说，因为之前也遇到过类似的情况，所以打个安全球是无须多言的选择。但是在那个时候，他没有浪费任何时间，直接调整了自己的姿态，改用一种特殊的握杆方法，狠狠地把球从枝繁叶茂的树丛里打了出来。

沃森那时候必须把球打到看起来绝无可能的地方。球必须笔直地高飞出树丛，然后还要做一个正确的弧线转弯。专家球手们确实能够随心所欲地打出直线球或者弧线球，但是要在一杆里同时做到两者就需要高超的技巧了。

沃森这次就做到了。他打的这个球先是高飞出了树丛，然后向右侧拐了一个很大的角度，飞了大概40米的弧线，直接落在了果岭上，而且离球洞只有四五米远。于是乌修仁就再也没有机会了。沃森终于如愿以偿取得冠军，众人则都大跌眼镜。

在这场比赛里沃森到底发生了怎样的变化？没有任何人知道他是怎么做到的。大多数人都认为他看起来跟以往不一样了。他变得很沉稳，眼神向前直视，不再四处漫步，也不再呈现出之前那些很明显的分心症状了。

有些人可能会认为，这跟沃森和他太太在锦标赛的前几天刚刚领养了第一个孩子有关系。他跑到奥古斯塔比赛的时候，因为孩子还太小，他太太不得不留在家里带孩子。但是在他心里，妻儿一直都跟自己在一起。我自己既是父母又是儿童精神病医师，我相信没有什么比为人父母更能让人产生巨大和永久的改变了。在那个时候，一个人会彻底地陷入一团忙乱和混沌之中。你会彻底爱上这个刚刚被你带来这个世界、躺在床上蠕动不已、持续不断号啕大哭、只会吃喝拉撒的小东西。

谁都不知道沃森到底是怎么找到方法让自己聚焦的。但是无论如何，他做到了。我猜测他借用了能够创造心智专注状态的三个要素——结构、新奇和动机。高尔夫球比赛的每一次击球都需要这三个要素的组合。比赛有着鲜明的结构；每一次击球都是独特的一击，也就是新奇；每个选手都希望取得好成绩，也就是动机。

我认为在这场比赛里，恰恰是乌修仁在第四洞打出的那个“双鹰”球刺激了沃森，让他动力十足。在“突然死亡”比赛的第二洞中，沃森旧疾

复发，失去了聚焦，于是把球打进了树丛里面。但是随后他在面对这个几乎不可能完成的高难度挑战时，把自己的创造力彻底激发了出来，打出了人生中最完美的一击。

什么是灵活聚焦

聚焦的强度和持续时间都是可以变化的。其中一个极端是完全没有聚焦（不包含沉睡、喝醉、昏迷，或者其他被生理原因剥夺聚焦能力的情况）。我把这种漫无目标、随波逐流的状态称作“漂流”。这可能是让人感到非常舒服的状态，也可能是浪费时间。你的思路飘来飘去，就像拖网捕鱼的渔船一样。有时候，在无心的游荡之中，你可能会突然抓到一条大鱼。

你的大脑在这段看似空白的时间里实际上做了很多工作，虽然你可能对此毫无察觉。这时候大脑会进入被称为“默认模式”（default mode）的状态，激活了“默认网络”。在这些白日梦或者“漂流”状态下，大脑的外侧前缘皮质和前扣带皮层都会非常活跃。这两个部分在执行功能中都起着非常重要的作用，其中就包括规划和聚焦注意力的能力。

这也就在某种程度上解释了为什么人们需要时不时地把注意力从手头的事上移开一下，“漂流”片刻。但是，其实在这段时间里你的头脑并没有真的去休息。恰恰相反的是，为了让你在下一段时间里更好地集中注意力，大脑会主动去寻找“能量”，也就是我们基本框架里的第一个要素。

你可能认为大脑在努力解决一个问题或者聚焦一项任务的时候会消耗最多的能量，但是事实并非如此。在“漂流”的时候，大脑的“默认网络”所消耗的能量一点也不少。有趣的是，这时候你心中所想的通常是其他人、你自己，或者你跟这些人之间的关系，你在进行“社会认知”（social cognition）。大自然的设计让我们的头脑在不干活的时候思考人际关系，就像马修·利伯曼（Matthew Lieberman）[(8)]所说的：“其实在空闲时间里的大脑本来可以被设计成做很多其他的事情，如学习微积分、改善逻辑推理能力、把我们所看到的东西进行归类，等等。这些事情中的任何一样都具有适应性的价值，但是大自然在人际关系上下了赌注。”[1]

与“漂流”相反的另一个极端现象是“心流”（flow）。这是一种意识的高度觉醒状态和大脑的超级专注聚焦状态，心理学家米哈里·希斯赞特米哈伊（Mihaly Csikszentmihalyi）[(9)]在1975年给它起了这个名字。[2]在“心流”状态下，一个人会完全沉浸在自己所做的事情里，完全忘却自我意识的存在。他会专注于正在做的事情，跟自己的动作完全融为一体，甚至变成这个动作本身。他对时间的流逝浑然不觉，也感觉不到自己的基本生物需求和欲望，这让我们想起叶芝的诗句：“身随乐舞，眼映光明，舞者与舞，岂能分清？”[3]

与其他任何一种高强度的巅峰体验一样，心流也会逐渐退去。我们几乎每个人都曾经在某个时刻体验过某种程度的心流，因此我们都有第一手的经验，知道心流并不长久。有的人在跑步或者做瑜伽的过程中体验到心流；有的人的心流状态来自演奏乐器、冥想、编织或者玩纵横字谜游戏；有的人会用威胁自己生命的方法来获得这种体验，如高坡滑雪；还有的人会专心致志地去制作一个雕塑来获取心流体验。

根据希斯赞特米哈伊的研究，在心流的状态下，人的生命似乎达到了最高点，有一种最为愉悦和强烈的充实感，这一点也被我所接触的很多人以及我自己的经历所印证。同样，在这种状态下，人们也会超水平发挥，往往能够做出自己之前从未做到的事情。虽然这种状态如此令人向往，但是之后你只会记得其中最精彩的一瞬，那种纯粹的愉悦。因为在心流过程中你的自我意识会消失不见，在那个时刻里你根本意识不到发生了什么，直到事情结束之后才会回过神来。

但是你没办法一整天都处在心流状态里面。你需要吃饭、睡觉、休息，否则大脑在心流状态下的能力会受到神经递质供应的限制。但是，通过练习，你可以掌握方法，规律性地进入这种状态。其中的关键就是，你需要投入到某种对你而言既有深刻意义又非常具有挑战性的任务里，它让你不得不全力投入、尽力而为。

希斯赞特米哈伊的工作被史蒂文·科特勒（Steven Kotler）扩展到了实践的层面。科特勒是“心流基因组项目”（Flow Genome Project）的领导者，这是一个跨学科的国际合作组织，致力于对心流状态下到底发生了什么进行解码。[4]科特勒和他的研究小组正在开发各种方法和工具来“深入解剖心流状态”，因为这是每天都会发生的一个奇妙现象。[5]他的大多数实验都是在极限运动员身上进行的，因为这些人经常冒生命危险。科特勒发现，心流在这些运动员身上经常发生，并且每次出现的时候，他们就会一如既往地超水平发挥。在这种情况下，最大的收益来自最大的冒险。

但是我们可以很有把握地说，绝大多数人并不会为了片刻的心流就去冒生命危险。对我们而言，心流的大门依然敞开着。我们只需要去选择那些意义重大同时又有挑战性的事情去做。

对我来说，这件事情就是写作。写作让我既爱又恨，大多数作者都有这种感觉。写作不仅具有挑战性，有时候还让人感觉是不可能完成的事情。因为写出来的东西永远不够好，或者满足不了作者原先的期待，所以这个任务会让你时常对自己感到失望。这也是为什么我们写作的人很多时候都会逃避写作。当有人问海明威如何写一本小说的时候，他是这么回答的：“你要做的第一件事就是把自己的‘冰箱’清空。”其实他说的是，作家们会去做任何事情来避免开始写作。

但是我们又都同时深爱着写作。没有哪件事能比写出一个漂亮的句子或者找到一个简洁明了的绝佳比喻更能让我感到愉悦的了。它们是我能够面对一张白纸开始进行书写的动力，就像高尔夫球手即便打出过很多坏球，也依然会奔向球座去开下一个球，那是为了能有机会打出几个

真正的好球。当我终于在写字桌前坐下来面对键盘的时候，通常就会进入心流状态，一般会有个几十分钟，有时候甚至会持续一个小时。我的写作体验跟极限滑雪者的滑雪体验之间的区别就是，我不需要冒险来让自己保持较长时间的心流状态。如果我在写作的同时也命悬一线，心流状态的持续时间可能会更长一些。

在没有心流的情况下，还有一种状态就是专注。我们大家都知道什么是专注。这是一个标准术语，用来描述聚精会神、头脑清晰地专心聚焦于一个目标的心理状态。在专注和心流之间的那片地带，就是我所说的“灵活聚焦”的状态了。它跟心流不一样，没有心流带来的那种高峰体验。这是一种带有某些心流特征但又没有忘掉一切的沉浸的状态。在灵活聚焦的状态下，你可以保留那种在任务上专心致志的能力，同时也能够保持对输入的开放性。

灵活聚焦是一种在日常生活中就可以做到的混合的心流状态。在灵活聚焦状态下，你会在头脑里设置一个半永久性的边界，允许某些分心的事情和偶尔会出现的新信息或新想法的出现。

举例来说，想想看捷蓝航空公司创始人戴维·尼尔曼的情形。他发明了电子机票，这在整个航空史上肯定是过去20年来最为重大的发明之一。“我并没有刻意去发明这个东西，”他跟我说，“只是有一天我突然意识到了这一点。事情变得非常显而易见。我不明白为什么早没有人想到这一点。但实际上，航空业其他所有人都在嘲笑我，说‘手里没有一张纸质机票，没人会跑到机场去的’。但是，今天所有人都这么做了，并且给行业节省了数百万美元的开支，也为客户们减少了焦急慌乱和没赶上飞机的情况。”

我问他：“是什么激发了你的这个想法呢？”

“没什么，”尼尔曼回答，“我一直都在思考如何改善这个行业。实际上这就是我的全部工作。产生想法，拓展想法。电子机票只是我的点子里比较成功的一个而已。但是所有点子的产生过程都是相同的。我进入一种特殊的模式，然后想法就来了。”

尼尔曼并非艺术家，而是个商人。但是在想到电子机票这个点子的时候，他的心智处于一种清明开放、蓄势待发的状态中。跟其他的高管一样，他总是在苦思冥想如何提升效率。但是跟他们不一样的是，尼尔曼并不是在一个僵化、传统和陈旧的体系里强迫自己产生新的想法。例如，他没有紧抱着自己过去的成就不放，或者把所有能找到的提升效率的书都读一遍。他把自己置于灵活聚焦的状态中，新点子自然而然就出现了。

灵活聚焦里存在一个悖论。在这种状态下，你让大脑里的逻辑思维和创造力保持一种微妙的平衡，一起使用创新能力和组织分析的能力。你能够看到各种不同的新想法，但是又不会被过度地转移注意力。既保持目标，又不过度僵化。

如何做到灵活聚焦

为了达到灵活聚焦的状态，你需要做到本能地去平衡左脑和右脑、创造力和约束力、随机性和组织性。你需要在四处搜寻的时候依然保持目标，把灵活性和稳定性、自发性和结构性、打破规则和坚持规则都结合在一起。你还需要把新方法和已知方法、过程和目标本身都结合在一起。这是一种平衡大脑的高超行动，也是一种非常重要的技能。它能让你熟练驾驭工作中的各种挑战，也能让你把握住现代生活带来的种种机遇。如果能够掌握这个平衡，你就能接触到各种不请自来、预料之外的想法、图景、冲动和情绪，而这些都有可能让心智活动更为深刻，与此同时，你依然保持着把已有想法有序组织和继续拓展的能力。

想要做到灵活聚焦，你需要做到以下几点：

1．关掉电子产品。

在你每天需要专心致志工作、不受打扰的时间里，关掉你的电子产品。

2．相信自己的方式。

最老掉牙的歌词之一也许就是“我行我素”了，它之所以如此陈词滥调是因为太有力量了。我们在我行我素的时候最能够聚精会神，而且也表现最为出色。每个人都有自己轻车熟路的一套习惯，有能让自己达到最大产出的个人化的工作过程或者方法。相信你自己的套路。当不知道走向何方的时候，你的套路或者习惯会让你潜意识地迈向自己的目标。它能够给你指路，并且常常会用最有价值的发现和意料之外的解决办法带给你惊喜。别跟自己的经验过不去，跟它合作。

3．有张有弛。

当你开始觉得自己目光呆滞或者濒临抓狂的时候，停下手里正在做的事情。站起身来，四处走走，给自己倒杯水，伸个懒腰。60秒钟就会让你觉得不一样。

4．找点困难的事情做。

最能让人高度集中注意力的事情就是接受一项挑战，或者在一个自己擅长但是略微超出能力范围的领域内工作。很多时候，最让人惊讶的就是，原本看似不可能的事情成了可能。

5．寻求帮助。

在遇到困难的时候，别把寻求帮助看成软弱的表现。实际上恰恰相反，能让自己从迷惑中脱身和回到正轨是力量的彰显。

6．把握自己的时间。

现代生活中最正确的规则之一就是，如果你不把时间留给自己

的话，其他人或事肯定会占满你的时间。因此，好好守护你的时间，时间是你最宝贵的财富。除非不得已，否则绝不要轻易把时间给别人，或者让别人来控制你的时间。

7．闭上你的眼睛。

当你不再专注或者感到困惑的时候，简单地在椅子上伸个懒腰、把眼睛闭上。这能让你重新专心致志，还能给你一个新的方向。

8．画一张图。

视觉能够让思维更清晰，如画一个草图、组织一个列表、用儿童涂鸦的方式画满一张纸、在纸上写满各种词汇和箭头。你可以在画板或者地板上画图，从一个简单的词开始，画个方框把它圈起来，然后展开想象力用各种各样的视觉化方法开始创造。你很快就会看到自己一直在寻找的、能让你聚焦的大图景。

9．自言自语。

发出声音的自言自语会让你从困惑中脱身。如果你身处在一个允许你这么做的环境里，那就把困扰自己的问题直接说出来。出声的讨论和静默的沉思会激活大脑里的不同部位。自言自语能让你从迷雾中走出来。

10．做有用的事情。

不用费劲去想那些应该做的事情或者惯例。有的人在听音乐或者身处有噪音的房间里时更能够专注，甚至有的人在走路或者跑步的时候更为专注。有的人更容易在早晨保持专注，有的人在晚上更能聚精会神；有的人喜欢冷一点的房间，有的人喜欢在桑拿房里用功；有的人在饥饿的时候更专注，有的人却需要先吃饱饭。没有什么所谓正确的方式，只有对你来说最为合适的方式，因此你需要做各种实验来发现自己的方法。

杰夫·戴尔（Jeff Dyer）、赫尔·葛瑞格森（Hal Gregersen）和克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）合著的《创新者的基因》（*The Innovator's DNA*）中描述了一些极具创新能力的CEO，如亚马逊的杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）、财捷集团（Intuit）的斯科特·库克（Scott Cook），以及销售力公司（Salesforce）的马克·贝尼奥夫（Mark Benioff）。[6]与这些人一样的创新者们都倾向于突破边界，挑战既有的流程和思维。他们会去自由联想，把各种看似毫不相干的想法、领域和信息联系在一起。他们对事情进行深入细致的观察，从日常生活的现象中获取灵感。他们乐于做各种实验，并且喜欢挑战自己的思考能力，通过旅行或跟不同背景的人交往来拓展自己的体验。简而言之，他们都是心态开放、充满好奇的人，更倾向于发现自己的方法而不是跟随别人的脚步。

罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost）的一首诗句因被太多人引用，已经变成了陈词滥调。这首诗整个第三小节，尤其是结尾处实在是精彩，值得在这里读一下：

多年以后，当我回首往事，

一定会唏嘘不已：

林中的路径，突然一分为二，

我选择了那条少有人走的路，

以后之事，皆因此而起。[7]

新奇、更少人走的路增加了灵活聚焦的机会，而重复、确定和惯例则减少了这种机会。当然，太多的新鲜也会让人眼花缭乱、混沌困惑，这也就是为什么我们同时需要用结构框架来把新鲜事物以及它的生成器和想象力纳入控制之中。

构造定律

让我再来用另一个惊人的故事阐释一下灵活聚焦的含义。不只是因为这个故事解释了灵活聚焦，还因为它能够激发你达成这种理想的心智状态的能力。

设计，需要流动性和专注力的平衡，而概率并不需要。就像我之前所指出的那样，在高产的心智活动中总会有概率和无意识所扮演的角色，但是它们只有在阻力最少、最能够充分流动起来的时候，才具有贡献。我们最终发现，大自然对此有个拱形的设计，从空气到流水，从车流到语言，乃至把信息变成点子，还有就是专注力，一切皆如此。

有时候，重要的点子会简单粗暴地突然闯入脑海，没有任何预兆或者警告。其实在日常生活中，这种情况经常发生。我们有时候会突然回想起把自己的眼镜忘在什么地方了，或者会无中生有地突然对某个特定关系或者正打算投资的方向有了全新的见解，让自己也大吃一惊。这种自发的洞见有时会改变我们的人生。尽管这种情况可能非常罕见，但那种突然间福至心灵的“哦！我发现了”的场景确实存在。在我们的文化中经常能找到这样的例子，如阿基米德坐在澡盆里时突然发现了浮力原理，牛顿在那棵著名的苹果树下突然发现了重力。我们并不清楚这两件事是不是真的发生了，但是它们都成了脍炙人口的故事。

但是，我在这里要跟你分享一个肯定发生了的“哦！我发现了”的例子。我们确信它确实发生过是因为《鬼斧神工》（*Design in Nature*）这本书的作者在书里向我们描述了这件事。[8]

1995年9月，时年47岁的杜克大学机械工程系教授阿德里安·贝扬（Adrian Bejan）到法国南希市出差，参加一个热力学研讨会。在做自

己的主题演讲之前，贝扬身上发生了一件我们都渴望但很少人能有机会体验的事情。这件事并未在贝扬意料之中，甚至不在他的设想之中，却改变了他的人生。尽管现在下结论还为时过早，但是这件事也很有可能会改变我们对整个世界的看法。

在会前晚宴上，来自比利时的诺贝尔奖得主伊利亚·普里戈金（Ilya Prigogine）做了一场演说，而贝扬恰好参加了这个会前晚宴。在演说过程中，普里戈金的一句话引起了贝扬的注意。事实上，这句话让贝扬如坠冰窖、呆若木鸡。如果苹果真的曾经落在牛顿的头上，那么它在牛顿身上所产生的作用就像普里戈金的话对贝扬所起到的作用一样。

普里戈金的那句话实际上是一个非常普通的陈述，也是当时整个科学界都认可的一个陈述。他注意到自然界确实存在很多树形结构，从闪电霹雳到肺叶中的气管，乃至河流堆积的三角洲，它们都是自然而然形成的，完全是随机现象，并且没有任何除了概率以外的其他因素。普里戈金说，这种结构之间相互类似的情形仅仅是一种巧合。没有任何一个理论能够解释为何这种树形结构在整个世界中如此常见，或者解释在完全不同的诸多情景里这些结构之间高度的内在一致性。

贝扬是这么描述当时自己的感受的："灵感突然出现了。我突然明白了一些事情。我知道普里戈金和其他所有人都想错了。忽然间，我意识到整个世界并不是由随机的意外、概率和运气形成的。这个令人眼花缭乱的纷繁世界的背后存在着一个天衣无缝、可预测的模式。"[9]

然后贝扬把这个想法用笔写了下来，将它称作"构造定律"（Constructal Law），也就是"对一个在时间中稳定（能够存活）的有限尺寸的流动系统（flow system）而言，其构造必然会朝着更有利于流体通过其中的方向进行演化"。[10]一眼看去，至少对于没有工程背景的我而言，这个原则听起来并没有那么重要，而且非常晦涩难懂，看起来跟日常生活没有一丝关联，而且显然跟这本书的内容也毫无关系。但是，一眼看上去的感觉很多时候都不准确。

让我来解释一下为什么吧。构造定律是一个针对所有流动系统的物理规律，也就是说任何系统，不论是有生命的还是无生命的，只要其中存在运动，就会遵守这条定律。构造定律约束着我们所遇到的每一个系统，从交通道路到体育比赛，再到组织运作以及飞翔的鸟群和海底的鱼群，当然也包括网络。也就是说，它不仅掌控着刚刚提到的那些系统，还控制着大脑和神经系统，以及在这些神经上传导的想法。

用简化的术语来表达，构造定律说的就是，所有的流动系统，也就是任何其中存在运动的系统，都会朝着改善流动、减小阻滞的方向持续演化。在时间的箭头方向，构造定律预测所有系统都必须允许流动性的持续提升——流向三角洲的河水、通过肺叶的空气、从云层到旗杆的电流，以及从被接收到被诠释的想法。

如果运动得不到更多的机会或者效率得不到提升，就会逐渐陷入僵化停滞。也许这就是为什么太多人在长大成人之后便停止了思考。他们的心智会阻滞所有事情，于是就再也没有任何进步和发展，剩下的只有

再循环。当运动停滞的时候，生命也就停息了，因为生命本身的定义就是运动。没有任何运动的时候就是死亡。

用贝扬的热力学语言来描述，死亡就是一个系统与周边环境保持均衡的状态。这个系统没有任何事物流入或者流出。这就是热力学描述的死亡状态，也可以说是死亡的真正定义。树形结构恰恰就是一个极为精巧的让流动更容易的设计，不论是从一点到一个区域，还是从一个区域到一点。这也就是为什么大自然发现了这一点并且创造了这一切。

现在，让我们回来看看大脑的构造。你可能已经在问，大脑中的神经聚合区域到底是怎么设计的呢？当然也是树形结构的设计了。神经细胞也被称作神经元，它的细胞体或者池体很长，末端有很多树突，它们从突触上接受相邻的其他神经细胞发出的信号。

我引用贝扬的发现是为了强调两个要点。第一，有时候好点子就像被你钓住的鱼一样，它可能会在你的鱼线上挣扎不已，差点把你从船上拉下水。而像贝扬这样的高明渔夫对此却有备而来、驾轻就熟，即便在不认为鱼儿会挣扎的时候也能慢慢地收紧鱼线。第二，对我们更为重要的是，贝扬的构造定律告诉我们人类存在一种可以增加思想流动的模式。即便我们不能随心所欲地创造这种模式，但知道它的存在就意味着我们可以朝着增强这种模式的相似性的方向进行塑造。

我们的进步是可以朝着增加好点子的方向发展，同时，即便在没有好点子的情况下，也可以朝着提升专注力或者思维在意识中流动的效率的方向发展。1854年，路易斯·巴斯德（Louis Pasteur）在一次演讲中提出了一个著名的观点，即“观察之后得出的结论是，机遇总是偏爱有准备的头脑”。[11]于是问题就变成了：怎么才能把你的头脑准备到最好状态，让信息和点子能够最高效率地流动？

大脑的解剖结构导致上万亿个树突都会服从构造定律，发挥自己的作用。但是你可以通过采取一些步骤来帮助自己的大脑。有一些特定的经过验证的方法可以让我们利用自然和解剖结构，来创造最佳的思维流动速度。与其在火烧眉毛的时候鸡飞狗跳，不如通过有条理的计划、准备和技巧来从容不迫地获得灵活聚焦的能力。想要保持注意力集中，最有效的方法还是来自习惯和训练，其实就跟我们希望精通的其他任何技能一样。

持续不断更新的信息和观点的发散性和阻塞性，还有我们经常对自己讲的那些妄自菲薄的故事，都会妨碍我们去掌握这种保持头脑清醒的方法。就如同环境污染已经影响到了真正的钓鱼活动一样，我们精神生活中的污染也有很多。各种夸张的数据、打扰、记忆、诠释和分心，都在威胁着我们的灵活聚焦能力。为了达成目标，我们不仅需要对各种干扰进行限制，还需要为我们的心智和身体提供它们真正需要的东西。要想让一个花园繁盛，就需要有营养丰厚的泥土、充足的光照和水分，以及时不时地清除跟花木和蔬菜争抢营养的杂草。同样的道理，如果不对自己进行基础的关照，我们就没办法达成灵活聚焦。

在帮助大家培养灵活聚焦能力和去除想法和信息流动的障碍之前，

我邀请各位思考一个问题：我们如何运用构造定律来帮助自己更为清晰地聚焦和更为流畅地思考呢？或者换一种视角，既然你比其他任何人都更加理解自己的处境，那么就问问自己，在你的头脑里有哪些阻滞信息和想法自由流动的障碍呢？

对生活在今天的大多数人而言，障碍其实再明显不过了：持续不断的分心干扰、永远不停地被打断、永远盯着电子屏幕、太多的机会和人情，乃至普遍性的操心劳神、用脑过度。我们不仅不会去移除那些阻滞信息和想法流动的障碍，反而往往会反其道而行之。我们把自己的通道都塞得满满的，创造了精神的大塞车，也就是走向跟贝扬的构造定律完全相反的方向。

然而，我们并非没有出路。塞车可以被清理干净。如果你自己精心设计的话，头脑里的道路就会畅通无阻，而信息则会高速飞驰。

5项基本要素：能量、情绪、投入、结构、控制

我开发的基本框架里的所有要素都是针对清除障碍来设计的。通过顺应构造定律，我们的头脑会跟自己的目标建立畅通无阻且持久的联结通道。基本框架为我们带来了大脑中最为高效、最小阻滞的信息和想法的流动。我从这里开始提议的特定行为——从锻炼身体到创造最佳的情绪状态，再到减少分心和干扰，一直到发现和聚焦于你的“甜蜜区”（sweet spot），这一切都是为了提升运动的能力和促进无阻滞的流动。

因此，让我们假设你已经开始了这些心理学的工作。你开始考察自身的自我设限行为模式，有位受过训练的专业心理学家为你提供帮助，你已经开始剥离自己身上那些过去曾经为你提供过心理上的保护、今天却给你带来阻碍和伤害的陈旧故事和行为模式。这些工作可能会历经数年，但是你并不是必须如此。如果你坚持不懈，就会发现历经时日这些旧的坏习惯会逐渐放松对你的掌控。因此，让我们假设你已经做出了一些改变，来帮助你迈向自己的最高成就。

在下面的几章里，我会给大家展示一些通过自我训练来建立实用的习惯、增强灵活聚焦能力的方法。虽然对每个人而言，创造灵活聚焦的操作细节可能会有所不同，但是每个框架里都会有一些相似的基本元素，就好像所有的红色调味酱里都会有一些通用的基本原料一样。很多意大利菜的厨师都会挑选某种形式的番茄、橄榄油、洋葱、大蒜，再从百里香、薄荷或者牛至中选一样，这就是红色调味酱的5个基本成分。有些厨师可能会增加胡萝卜、芹菜和青椒，还有盐、胡椒，可能还有糖。但是没有厨师会去掉番茄、橄榄油和那些基本的香料。

灵活聚焦也是一样的。在我的配方里面，也有5个基本成分。我在自己人生的测试“厨房”里试验得出了这个配方，然后在过去的30多年中，在诊所里跟成千上万位客户和患者一起工作。我很喜欢这个配方，

因为它给我带来了全神贯注的专注状态和灵活聚焦，让我感觉比享用了一瓶好酒或者一顿大餐更感到惬意。如果你把意识看作一把小提琴，灵活聚焦的时刻就是我们最佳的演奏状态，也就是想法和信息沿着最小阻力之路顺畅流动的状态。

基本框架包含了下面的5个要素，当然你也可以在这个基本框架上增加其他喜欢的“风味”，但如果这5个要素中的任何一个缺失了的话，这个框架就会失灵。

1．能量。你需要监控大脑的能量供给，监控的程度至少不能低于你监控汽车油箱里的汽油或者银行账号里的钱是否充足那样。如果你能够采用我称之为“关键六项”的能量管理实践技巧——睡眠、营养、锻炼、冥想、认知刺激和人际联结，就会发现原来自己每天能够那么专注聚焦。而一旦放弃这种实践技巧，你的专注程度就会有巨大的流失。

2．情绪。热情驱动人们取得成就。如果你想要灵活聚焦的话，就需要学习如何调节自己的情绪状态。情绪可能会成为你高歌猛进的最好同盟，也可能会成为让你止步不前的最坏敌手。其中的秘密就是，你需要在一个高度信任且恐惧很少的环境里工作，在一个能让你尽情发挥自己才干、理解自己的引爆点和情绪弱点并且能够有效对其进行管控的位置上工作。

3．投入。为了在最佳状态下工作，你必须让自己上瘾或者全身心地投入。就像世界上最权威的巅峰表现专家之一吉姆·勒尔（Jim Loehr）所说的那样，打开涡轮增压模式，让我们开到最大速度。[12]当在自己的兴趣区工作的时候，你最喜欢做的事情和最擅长做的事情，与能够给现状带来进展的事情或者人们付钱让你做的事情产生了重叠，这时候你最容易全身心地投入，而且欲罢不能。

4．结构。结构是个最简单的词，却具有最大的神奇效力。它可以为你扫清道路，就像砍刀一样为你在丛林中披荆斩棘。它能让你聚精会神，而不是持续不断地偏离目标。结构指的是你为自己创造的那个世界，为自己设计的那个工作，以及你自己主导去做的事情，而不是被引导或者在你身上发生的事情。灵活聚焦依赖于结构，而结构则依赖于规划以及把你在不知不觉中交出去的控制权重新拿回来。

5．控制。整个框架依赖于你如何去运用自己身上已有的控制，而不是让现代生活控制你。每个人都有着不同程度的控制，这取决于他们所在的情景，但是绝大多数人的控制能力要比他们所用的多得多。

在后面的几章中，我将会呈现更多展现出基本框架各个要素的细节。当你开始学习如何与自己合作而不是斗争，与自己同在而不是对立，创造那些能够营造聚焦和最佳表现的策略，学习比加倍努力更有效的补救方法时，就会真的发现，看似神奇的过程实际上会让步于理性的规划，并且能够创造卓越的成就。

08

生理觉醒

维持基本的健康和生理功能，
保持能量水平

有多少次，你被困在会议室里，哈欠连天、自己打自己、咬紧牙关或者咬舌头，为的是强打精神不睡过去？请注意，你的舌头并不喜欢你这么做。有多少天，你会到咖啡机那里往返数次，苛求咖啡因给你带来额外的能力？请注意，不要依赖咖啡因，它可能会有点帮助，但是并不能搞定一切。

大多数人早上醒来以后，可能会匆匆吃点早餐或者至少来点咖啡，然后才会去上班，并且假设自己能够持续地集中注意力工作一整天，不需要任何特殊的准备或者采取任何特定的措施来补充和维持自己的能量水平。这些人就是精神能量管理不善的标准范本。如果你也是这些人中的一员，不用感觉太沮丧，毕竟只有极少数人才能够教会别人如何调节精神能量，办公室里懂这些的人就更少了。星巴克、邓肯甜甜圈、红牛、山露汽水、可乐，以及其他很多本地品牌的药品分销商，都巴不得你头昏脑涨，但你的大脑和身体的其他部分其实并不希望这样。当头脑运转不良的时候，自然也就会表现不佳。

不要把能量当作理所当然的事情。如果能量不足，你就不可能机警灵敏；如果你不机警灵敏，就不可能有任何专注力。虽然较高的能量水平并不是高度专注的充分条件，但肯定是必要条件。当然，跟所有人一样，就算你对自己的能量水平什么也不做，你照样能顶下来一整天的工作。但是如果你想有比敷衍了事更好的产出的话，可以尝试一下我在本章里推荐的一些简单的做法。假以时日，这些做法会确保你的大脑持续处于最优的能量水平。

报纸媒体和网络上充斥着各种教你让大脑“后来居上”的诀窍，还有成千上万本正在出版中的流行书。它们中有的确实能够提供一些管用的方法，但是大多数实际上都是为了让你购买他们的产品。我测试过其中的很多产品，别的效果有没有我不知道，但它们肯定给了我波士顿地区最为昂贵的尿样。你肯定不需要这其中绝大多数的产品。大脑提升药物（Brain Booster）几乎已经变成营养界的整容手术：很多人花大价钱去尝试这些产品，并非因为它们有真正的效用，而是人们愿意相信它们有用。

让我感到很惊奇的是，我们很多人都对个人能量管理这么重要而简单的事情视而不见，直到我们真正昏昏欲睡、不知所云，或者犯了后果严重的错误之后才开始明白。但是，这里还有另外一个简单且重要的事实：你的身体比大脑知道得更多。身体比大脑更早地清除了你的能量状态，就仿佛身体有着自己的大脑一样。如果作为身体一部分的大脑本身对此并不在意，那么你又怎么可能表现出色、专注学习呢？

大概在一个世纪以前，威廉·詹姆斯就假设心智实际上服从于身体的命令，而不是反过来。更近一些时候，社会心理学家詹姆斯·莱尔德（James Laird）做了一个实验，把电极贴在被试的脸上，让一些人微笑，另外一些人皱眉头。然后，他询问那些人当前的感受。微笑的人说自己更开心，而皱眉的人说自己更愤怒。[1]换句话说，生理状况在很大程度上决定了感受和思维的内容。

虽然管理你的身体和精神能量至关重要，但是它其实并不复杂，只需要你改变一下自己的某些习惯。高效的能量管理有两个基本元素。第一个同时也是最重要的一个，就是准备。让你自己能够有备而发，支撑你度过一整天，我将其称作“准备工作”（prep work）。第二个就是在一整天之内保持状态，我将其称作“现场工作”（field work）。大多数人都会更加重视现场工作，也就是在危机或者疲劳来临的时候应该做些什么。但是准备工作恰恰可以从根源上防止危机和疲劳的产生。

“关键六项”

准备工作依赖于“关键六项”。如果你能够做到本章和后续章节里所建议的内容，你的身体和大脑就会获益匪浅。如果你能天天做后面给出的每一个练习，你的大脑就会给你带来更多的灵活聚焦时间。

在你阅读后面两章的时候，可能会说“其实这些东西我早就知道了”。也许你确实已经知道了，但是你有没有利用自己所知道的东西呢？这里面的关键是，你要在日常生活里开始实践这“关键六项”，让身体和大脑能够支撑你的工作和休闲。这“关键六项”就是之前已经提到过的睡眠、营养、锻炼、冥想、认知刺激和人际联结。

我们只有做到最前面的三件事（睡眠、营养和锻炼），才能有基本的健康和生理功能，而后面两项（冥想、认知刺激）则会显著提升身体和心理健康水平。我们经常会忽视甚至逃避的是最后一项，也就是人际联结。但是，这恰恰是我的“秘密武器”，我认为人际联结比其他任何一项都更具有强大的力量，但是很多专家不是忽视就是没能够意识到它卓越的能量。

睡眠

还记得那个被多任务处理困扰的琼吗？她的专注力长期受损的原因之一就是不能得到足量的睡眠。她可能一直在尽力尝试改善，但是从来没能创造一个有足够睡眠、让身体和大脑有最佳表现的时间表。还记得那个过度焦虑的杰克吗？他剔除了睡眠，说“等我死了之后就可以拼命睡觉了”。他为自己这种漫不经心的态度所付出的实际代价要比他意识到的高出很多。

就像琼和杰克一样，许多人其实睡眠都太少，而这对他们产生了各种或大或小的伤害。如果睡眠不足对你而言是家常便饭的话，那么你身上促进食欲的激素——胃饥饿素（Ghrelin）的水平就会增高，而抑制食欲的激素——瘦素（Leptin）的水平就会下降。这就是为什么睡眠不足会导致发胖。同时，缺乏睡眠还可能会导致高血压，抑制免疫功能，增加罹患癌症的风险，也更容易得感冒。同样众所周知的是，缺乏睡眠会导致暴躁易怒、难以集中精力和记忆力的缺损。睡眠不足让高速公路成

了非常危险的地方。大概有超过60%的成年人说他们在最近一年内有在驾车的时候发生昏昏欲睡的情况，而且其中超过1/3的人说自己真的在开车的时候睡着了——他们把自己、乘车的人和其他驾驶者都置于严重的危险之中。[2]如果这还不够的话，缺觉还会让你的脸变得肿胀，变成很丑的样子。

不仅如此，如果你一直处于睡眠不足的状态，灵活聚焦是几乎不可能做到的。事实上，在这种状态下，你很可能会出现类似于注意缺陷多动障碍的各种症状。瓦特索·塔迦尔（Vatsal Thakkar）医生2013年发表在《纽约时报》上的一篇文章曾经描述了一位患者“有着所有注意缺陷多动障碍的经典症状：拖延、忘事、丢三落四，还有就是不能持续保持专注”。奇怪的是，这位患者的年龄是31岁，而且之前从未有过这些症状，这就跟注意缺陷多动障碍的诊断要求完全不符了。原来，这位患者的问题是长期的睡眠不足，而非注意缺陷多动障碍。在医生给他提供了一些能够促进睡眠的技巧之后，他的这些症状就都消失了。[3]

你能为自己的身体和大脑做的最好的事情之一就是保证足量的睡眠。睡眠是大补。就像莎士比亚看到的那样，睡眠能“编织起纷乱的思绪、生命中的死亡、疲惫不堪者的沐浴、伤心绝望者的安慰、大自然的第二道防线，以及生命盛筵上的主要滋养者”。莎士比亚明白睡眠对人们真的大有好处。“我并不反对啊，”你也许会这么回答，“我只不过是没有那么多时间去睡觉而已。我有太多的事情要做，并且还要留出时间跟家人在一起。否则，我一定会把工作中省下来的时间全都用来蒙头大睡。”

你需要重新设定自己的优先级来保证睡眠。科学证据也表明这非常值得做。最近这些年来关于睡眠的各种研究数量激增，大卫·K.兰德尔（David K. Randall）在他的著作中做了一个鼓舞人心的总结：

> 今天的研究者们相信他们自己所在的领域正迎来黄金时代。睡眠现在被公认是一个非常复杂的过程，影响着我们所有的事情，从司法系统到如何抚养婴儿，再到从战争中归来的战士如何从创伤中恢复。同时，睡眠也是影响我们幸福的至关重要的部分之一。不管你是否能够意识到，晚上如何睡眠对你所造成的影响实际上要大于饮食选择、经济收入和居住地点。你的创造力、情绪、健康，以及快速学习新技能或者发现问题解决方案的能力，所有这些因素加在一起，也只不过是副产品，真正重要的是你每晚睡觉时脑袋里所发生的事情。这是每个人都要进入的世界，但是我们对此几乎一无所知……睡眠并非我们生活中的茶歇，而是蕴含着生命意义的那个确实存在的第三块拼图。[4]

必要的睡眠时长对每个人而言是不一样的，它因人而异。一个了解自己需要多少睡眠的方法就是，关注一下你能够睡多久而不被闹钟或者其他任何的外部事物吵醒。假设你在睡前不喝酒（酒精会扰乱睡眠），也没有因为过度疲劳而处于紧追慢赶的状态，那么你的身体会告诉你生理上需要多少睡眠，方法就是在达到所需时长的时候让你自然醒来。大

多数成年人每晚都需要7～8小时的睡眠，而只有少数人需要更少或者更多的睡眠。

不论你怎么做，都不要认为睡眠是浪费时间、挥霍或者取之不尽用之不竭的蓄水池，可以从里面偷些来干活。请按照身体和大脑的请求去做：保证足够的睡眠。如果你现在处于睡眠不足的状况下，想要做到这一点，就需要开发一些新的习惯来保证睡眠。就短期而言，你需要自律，但是你将会很快看到成效，会有更强大的动力。作为立竿见影的回报，你会在醒来的时候感到自己更清醒、更敏锐，而不是想再多睡10分钟。你会感受到那种被我称作"清晨勃发"（morning burst）的状态，那种能量的涌动，能让你在早晨用一种生机勃勃、精力充沛的状态开始一天的工作。

你可以使用"良好睡眠卫生"（good sleep hygiene）的方式来让这个过程更容易。这里我列出了一些需要做的和需要避免的事情：

- 设定规律的上床和起床时间，你的大脑会逐渐适应这个节奏。
- 确保你的寝具都很舒适。
- 在床上只睡觉和享受性生活，不在床上工作。
- 在睡前关电视、洗个温水澡，还可以做一些阅读。
- 在上床睡觉之前4个小时之内不要饮用酒精饮品。酒精在开始的时候能帮助你入睡，但是随着浓度的降低，它会逐渐在深夜里让你醒来，并且可能会干扰极具价值的快速眼动睡眠阶段。
- 在上床睡觉之前4个小时之内不要大吃大喝。
- 在上床睡觉之前不要做剧烈的体育运动。
- 如果睡不着，不要在床上翻来滚去，可以下床到其他房间去看一会儿书。

大多数人在独自享用一张床的时候睡得更好。如果你的睡眠质量不佳，可能需要考虑一下是不是需要独自睡觉或者换一张更大的床。如果你的伴侣睡觉打呼噜、半夜会吵醒你，或者会来回翻身，你就得不到高质量的睡眠。1991年一个发表在《婚姻和家庭治疗月刊》（*Journal of Marital and Family Therapy*）上的研究发现，那些睡／醒周期相互冲突的夫妻比起其他夫妻存在更多的婚姻关系问题，包括更少的性生活、更少的相互交谈，以及更多的冲突。[5]

人们通常在午后会感到困倦，如果这个时候可以打个盹，能让你再次清醒很多。一些深谙此道的公司在办公室里设立了"打盹室"，员工们可以预订房间在里面小憩。如果你不喜欢打盹，也可以考虑冥想，效果跟打盹一样好。[6]

如果做过以上这些你依然有睡眠问题，可以尝试一下在睡觉之前播

放一些舒缓的音乐。有个免费的应用程序叫作“Dreampad Sleep”，可以从手机上下载。我自己就用这个应用，它总会让我和太太很快入睡。另外，还有很多自然的助睡物质效果也不错，如缬草根、褪黑素，以及药店能买到的非处方药，如苯那君（Benadryl）或者泰诺夜间片（Tylenol PM）等。最后，你还可以使用需要处方的安眠药物，如安比恩（Ambien）、舒乐安定（Lunesta）和曲唑酮（Trazodone）。我强烈建议把处方安眠药作为最后的手段，直到不得已才使用。这些药物很容易成瘾，不像“良好睡眠卫生”和其他自然帮助那样安全。

你还可以找医生来咨询一下持续的睡眠问题，因为有很多医学和精神问题都有可能干扰睡眠，包括睡眠呼吸暂停、抑郁、焦虑障碍、关节炎、癌症、心血管问题、肺病、胃食管反流、甲状腺功能亢进症、中风、帕金森综合征、阿尔茨海默病，以及其他导致你起床去洗手间的医疗或者药物状况。不要自己给自己做诊断。在你去看医生的时候，试着找一些其他的解决办法，不要只依靠药物治疗。想想看当玛丽的医生给她开了百忧解的时候，她的反应是“至少还有点东西能帮上忙”，其实她需要的帮助比这个多得多。不要仅仅把睡眠本身当作问题来解决，而是要用更多的视角来总体考察大脑的状态。

营养

对于那些我在第一部分里提及的人而言，他们最初陷入僵局的时候，几乎都出现了营养方面的问题。有的人用食物进行自我治疗，比如琼每当感到压力大或者焦虑的时候就会暴饮暴食。而莱斯则用网络成瘾替代了健康的饮食，并且为此付出了高昂的代价。

这些年来营养是很热门的话题，而且确实事出有因。上一次我在亚马逊网站上搜索的时候，发现有229 384本跟饮食相关的书籍。营养这个主题从几十年前的边缘化位置，逐渐变成今天主流视野的关注对象。在最常见的社交场景中，你肯定会听见有几个人在聊他们刚刚参加的某个“清肠方案”，或者正在尝试某种营养品，或者刚刚从某个SPA馆回来，那里提供的素食味道非常棒。

为了防止大家浪费钱财并且糟蹋健康，在花钱之前做足功课确实非常必要。在今天的世界里，营养不再是可有可无的时尚话题，而是已经成为正逢其时的主流科学，并且被严肃对待。曾几何时，我们既不仔细监督自己摄入的食物内容，也不在意自己接受了多少来自不同源头的辐射流：太阳、电视屏幕、手机，以及谁都说不清的其他任何地方。但是今天已经是另外一番模样。

在今天想要生活健康，我们必须小心地监控从任何渠道进入我们身体的任何东西。有种说法叫“我们就是我们所吃的东西”。类似的说法还有“我们就是我们所呼吸、触摸、吸收或者用其他任何方法摄入的东西”。虽然无法全面控制所有的摄入途径，但是只要我们愿意去做，确实可以控制自己的饮食。

当饮食不健康的时候，大脑也会运转不良。很多人早晨醒来的时候，会喝上一两杯咖啡，吃一个贝果面包或者松饼，早餐就算吃过了，有的人甚至什么都不吃。然后他们在午饭的时候会吃一个巨大的三明治，外加一袋子多力多滋（Doritos），肯定还会再来一杯高糖的苏打水，然后坐在那里奇怪为什么下午的时候老是感到昏昏沉沉的。这就是吃高糖分食物的后果，之后我会有更多讨论。然后，他们晚上下班回家再吃一个汉堡包，配上一瓶或者三瓶啤酒，酒足饭饱之后就在电视机前尽情放松。虽然体重见长，但是大脑高效运转所需要的真正营养在迅速耗竭。

在大量的淀粉和糖类所造成的晕眩中，你不可能脑清目明、全神贯注。既然总是要吃饭，为什么不吃得尽可能健康，让自己达到最好的状态呢？真正的健康饮食是什么已经远远超出了本书所能够覆盖的范围。但是，我在这里还是想提几个最基本的要领。

就像需要足量的睡眠一样，吃正确的东西并不是什么艰难的事情，除非你真的非常贫困。我们最重要的是学到什么才是最好的，然后逼着自己真的那样去做。

在聚焦于大脑的营养之前，让我先强调几个饮食营养的普遍原则和建议：

1．吃完整的食物。

避开包装食品、处理过的食品或者长期存放的食品，除了几个例外，如罐头装的番茄。对你最好的食物总是最新鲜的，刚从地里、农场或者海洋里取出来的。针对饮食健康最为严谨的研究所得出的结论是，素食是最健康的。研究者们考察了中国超过100个村庄里人们的饮食习惯，他们的结论不仅是素食最佳，还指出摄入足够的蔬菜和自然完整的食物跟身体健康具有高度的相关性。[7]如果你做不到或者不愿意完全素食，那就越接近越好。

2．充分吸收你摄入的食物。

很多人在一天开始的时候会喝一杯温水，有时在里面放一片柠檬来帮助自己更好地消化食物。我有个中年朋友在开始自己打果汁之后，也迅速地发现了身体的改变。她买了一台强力的蔬果处理机，把整个水果（蓝莓、苹果、半个香蕉、半个柠檬）和蔬菜（胡萝卜、黄瓜、菠菜、生姜）都扔进去，然后再加一勺螺旋藻、一勺蛋白粉、一包自然的甜叶菊甜味剂，还有水，最后把它们搅拌打碎在一起。她说：“我会在早晨喝一大杯，然后在这一天的其余时间里把它当作零食来继续补充。午餐我会吃一份健康的沙拉，晚餐则吃得很少。在我刚开始这么做的第一周里，就注意到了自己的能量水平、专注力和工作效率都有了很大的提升，并且体重还下降了！”

3．尽量少吃红肉。

如果你必须吃红肉的话，那就去买有机的草饲牛肉、水牛肉或者鹿肉。用鱼肉、猪肉、鸡肉、豆类或者其他富含营养的蔬菜来作为营养的主要来源。别再一顿饭干掉一整个大牛排了，换个办法，炖一块牛肉，切一个角下来，当作沙拉的一味配料就可以了。很多人建议从食谱中剔除牛肉，以及猪肉、鸡肉，甚至鱼肉。我自己是吃这些肉的，但是你有权决定自己的饮食。

4．考虑一下无麸质饮食（**Gluten-free**）。

我采用无麸质饮食的时候，前6周就减重了10千克，并且保持至今没有反弹。我同时觉得自己的头脑也比以前更加机敏了。这听起来像是一个很大的调整，但实际上无麸质饮食并没有那么难以做到。你只需要去除任何含有小麦、麦芽、黑麦和干小麦粉的食物，也就是说你需要放弃大多数的面包、蛋糕、曲奇、饼干、通心粉、啤酒、酱油和其他一些食物而已。[8]

5．考虑一下剔除乳制品。

有的专家强烈建议把从牛奶到奶酪还有冰激凌等一切乳制品都从你的食谱中彻底清除出去。我认识的一位营养学家就劝过我不再吃乳制品，但是截至目前，我还没有这么做。你可以把自己的身体当作实验室来尝试一下，试试看感觉如何。

6．吃本地产的食物。

尝试去吃本地产的没有激素、抗生素、杀虫剂以及其他化学添加物的食品。如果你曾经读过那本让人耳目一新的《快餐国度》（*Fast Food Nation*）或者看过那部得奖的纪录片《食品公司》（*Food Inc.*）的话，恐怕就已经明白你需要避开所有大型食品厂商的产品和那些知名的大品牌，要尽量支持那些你知道并且信任其来源的食物。食物中那些诸如激素、防腐剂等被我称作“大农场剂”的化学添加剂都会毒害我们的健康，并且可能会阻碍身体吸收我们所摄入的营养素。因此，吃那些不含这种有害化学制剂、添加剂或者污染物的食物是完全合理的行为。不论你从哪里购买食物，都不妨对它们做些研究，它们从哪里来、里面都有些什么东西。如果你有条件，可以在自家后院安装几个种植槽，种一些新鲜的蔬菜和水果。如果没有条件，那就到你知道的质量好的地方去买菜。

7．服用正确的补充剂。

《哈佛男性健康观察》杂志（*Harvard Men’s Health Watch*）2012年4月有篇文章提到，半数的成年美国人都在服用至少一种饮食补充剂。[9]因为补充剂并不受美国食品药物管理局的管制，所以售卖补充剂要比售卖药品容易很多。它们往往成本低廉，因而可以获取暴利。2010年，美国人总共花了280亿美元来购买各种补充剂。这些钱大多数都花在了“死马当活马医”的盲目希望和那些看上去可信诱人、带有欺骗性却毫无科学事实依据的广告上了。根据同一期的哈佛报告，即便是那些多重维

> 生素也不值得我们去花这么多钱。对于成人而言，哈佛报告中建议我们每个人每日维生素D_3的摄入量是1 000国际单位（IU）；男性每日碳酸钙或者柠檬酸钙的建议摄入量是1 000毫克，女性需要更多一些；对欧米伽-3脂肪酸、DHA、EPA的每日建议摄入量也是1 000毫克。在服用这些补充剂之前，请先跟自己的医生谈谈，但是在大多数情况下，你的医生都会同意你服用这些东西。如果你认真地遵循我在这里给出的营养饮食建议，你的身体就会更加有效地吸收这些营养素，也就不需要再服用任何保健品或者补充剂了。

时至今日，采用这些饮食建议的不再只是狂热的环境保护者或者幻想家了。我们大家都需要为自己的健康和公共的健康，尤其是保持头脑的敏锐而这么做。

为了确保大脑专注且精力充沛，你还需要监控另外一个很关键的食物的全天摄入量——葡萄糖。葡萄糖是大脑的主要能量源。如果能够在一整天里保持血糖水平稳定的话，你就最有可能保持持续稳定的专注力。

不幸的是，大多数人的饮食方式导致他们的血糖水平就像过山车一样忽高忽低。当你的每一天从咖啡、贝果面包和松饼开始的时候，你的胰腺就会分泌出大量的胰岛素来处理糖分（葡萄糖）的负荷。吃这些食物的时候，你的血糖指数会飙升，但当胰岛素起作用的时候，它又会一落千丈。在血糖水平骤降之后，你就会去寻找咖啡因和碳水化合物来提升能量，然后这个循环再次开始，在一天里往复好几次。

你有没有想过为什么星巴克和甜甜圈的店铺会布满每一个街区的角落？为什么他们会把咖啡和富含糖分的食物一起售卖？没错，恰恰就是因为这个循环的存在。咖啡因和糖分的卖家们深谙此道，所以他们是这个星球上最危险的“合法毒品”提供者，因为大多数人对这种危险毫无知觉。

在午餐之后，尤其是富含淀粉类碳水化合物且缺乏蛋白质的午餐之后，血糖的升降循环就又运行了一次，然后就到了众所周知的午后三点打盹时间。你可能认为自己只是因为生物钟的原因下午会犯困，或者希望自己生活在一个下午小睡是习俗惯例的国家中。但其实恰恰相反，你完全可以通过在午餐里增加蛋白质来稳定血糖，避免下午的头昏脑涨。如果你确实觉得疲惫，可以做点身体运动，然后吃个苹果或者香蕉，或者喝点剩下的自制水果蔬菜汁，也可以打个小盹。

确保在全天有足够的营养支撑大脑功能的基本原则是，竭尽全力防止血糖的升降变化。吃带有蛋白质的早餐和营养均衡的午餐。用身体锻炼和小点心来对应下午的困倦。多吃新鲜水果、蔬菜，给大脑提供更多必需的微营养素。

与此同时，你还需要注意咖啡的摄入量。全世界大概有上亿人每天都离不开咖啡，就像之前案例中咖啡因成瘾的杰克一样。从任何合理的角度来评估，咖啡因都是一种能够帮助人提升能力的药物。有个研究表

明，每天喝4杯咖啡的女性跟不这么做的人相比较，患抑郁症的风险要低得多。[10]如果使用合理，咖啡因就是我们的好帮手。一杯咖啡能显著提升你的专注和快速思考的能力。但是别喝太多，也别对咖啡因形成依赖，最好用这里介绍的“关键六项”来保障你的精神能量。

那么喝多少咖啡才算是太多呢？如果你身上出现了显而易见的症状，如血压升高、心率加速、焦虑易怒、恶心呕吐、头痛、晕眩或者失眠，那就说明你喝咖啡太多了。咖啡因是一种利尿剂，也就是说它会让你比平时排更多的尿，但是这个连带后果在一定程度内还是可以接受的。咖啡因同时也是轻泻剂，这在一定程度内也是可以忍受的。如果突然停止摄入咖啡因，你则需要多注意一下。因为不是循序渐进地减少咖啡因的摄入量，有可能会引发剧烈的头痛。

因此，应对咖啡因的要领就是：少量有益，切勿过多。每天喝2～3杯咖啡是一个比较适度的量。这是我最喜欢的帮助提升专注力的药物，我很少不喝咖啡就出门。

锻炼

我在第一部分讲到的几位主人公，表现最好的时候都是他们身体最活跃的时候。想想看杰克在大学的冰球场上虎虎生风的时候有多开心和成功，或者莎伦在成年过程中是多有天赋的一名运动员。

现在已经有充分证据证明，体育运动可以增强大脑的功能。举例而言，2011年伊利诺伊大学用4组老鼠做了一个实验。一组老鼠被给予皇帝一样的待遇：坚果、水果、奶酪，应有尽有，居住的笼子里还有很多色彩斑斓的玩具。第二组老鼠的待遇相同，但是笼子里还有一个跑步轮。第三组老鼠则很可怜，它们的笼子里只有乏味的粗磨粉、水和垫子。第四组老鼠的待遇跟第三组一样，但是多了一个跑步轮。之后，研究者们对这些老鼠做了一些认知能力测试，并且研究了它们的大脑组织。结果表明，奢华的玩具和饮食并不能提升老鼠的脑力，唯一能够造成显著差异的就是跑步轮。跟笼子里没有跑步轮的老鼠相比，能在轮子上跑步的老鼠有着更健康的大脑，在认知能力测试里的成绩更好。[11]

如果你需要更多令人信服的证据来说明锻炼能让你的生活恢复生机和让大脑重获活力，可以看看我的好朋友和同事约翰·瑞迪（John Ratey）和埃里克·哈格曼（Eric Hagerman）写的《运动改造大脑》（*Spark*）。[(10)]在这本书里，瑞迪解释了锻炼是如何帮我们对抗情绪障碍、注意缺陷多动障碍、成瘾、更年期，以及阿尔茨海默病等各种问题的。他证明了大脑的工作方式跟肌肉如出一辙：用进废退，在使用的时候越来越强健，在不活跃的时候就会萎缩。他得到的研究结果是决定性的。[12]锻炼毋庸置疑是最好的大脑补品之一。如果每个人都能有足够的运动量，那么我们在精神方面乃至整个医疗领域的药物使用量都会有显著的下降。

我能猜出来你现在心里想的是什么，“我知道，我确实应该去跑步机上练练”。但是这个想法让你感到无聊透顶。老鼠们实际上很喜欢在跑步轮上跑，但是对于包括我在内的大多数人而言，即便是想想锻炼都会感到不开心。锻炼并不是什么有意思的事情。它花时间，还会让你大汗淋漓，身上有味道。即便你真的坚持锻炼了，也没有太多可以拿出来晒的东西，因为跟那些高水平的跑步者和健美者相比，你依旧模样平平。最终你学会了放弃，不再梦想着自己能跟他们一样。那些人天赋异禀、成就超卓，拥有完美的身体，并且正在为夏威夷的铁人三项赛进行训练，你知道自己不属于那类人。那么你还能做些什么呢？

这里面的秘密就是，让锻炼变得好玩。你可以跟朋友们一起锻炼，找个也想让锻炼成为日常生活一部分的人做搭档，一起制定一个晨跑或者晚间散步的计划。如果你们中的一个人有只狗，那就更好了。冬天外面天寒地冻也没关系，多穿点衣服一样可以锻炼。另一个把运动融入你日常生活节奏的方法是保留一些体育比赛项目的时间。我每周四下午都会跟朋友们一起去打壁球，已经坚持了32年。这是个既能够锻炼身体，又能够增进友谊的好办法，要知道友谊对你的大脑也益处颇多。

还有一个方法，但比前面的方法都要昂贵很多，就是找个教练跟你一起练。找教练的好处是，既然你花了钱，肯定就会逼着自己按时去练，而且教练不会眼睁睁地看着你磨洋工。

2003年，我做了髋关节置换手术。在经历了数周的理疗之后，我开始跟一个名叫西蒙·萨尔茨曼（Simon Zaltsman）的俄罗斯教练一起训练，他改变了我的人生。萨尔茨曼已经60岁出头了，但是身材还像铁塔一样结实。他不仅是一名世界级的运动员，还是一位顶级的数学家。自从他来到美国之后，就一直在做教练。

萨尔茨曼的特别之处在于他头脑极为聪明，而且有一种古怪的幽默感。虽然每次训练我都很累，但是从未感觉到无聊。比如，在我们第一次训练的时候，他让我做一些举重的练习。在某一个阶段，我呻吟了一下以示抗议：“哦，上帝！”他用浓重的俄国口音尖锐地回应：“这个时候，上帝一点也帮不了你！”

尽管我很懒，而且不喜欢锻炼，但依然很期待去上萨尔茨曼的训练课。我知道他会让我在忍受这场“有益的酷刑”整个过程中都充满快乐，并且让我的身体获益匪浅。2013年，我的另一侧髋关节也做了置换手术，但是跟之前2003年那次相比，这次的恢复要快很多，这都要感谢萨尔茨曼跟我一起做的那些努力。

还有最后一点。请牢记性生活也是一种运动。性行为可以提升你的心率和新陈代谢水平，让大脑充满氧气，让身体产生很多有益的激素。

09

激发心智

维持心理和精神健康，
提升认知功能

让我来跟你分享一下我是怎样最终战胜烟草成瘾的故事吧。1990年的时候，我觉得自己再也不能等了，必须要立刻戒烟。从高中起我就开始抽烟，一直都戒不掉，但是当我的女儿露西出生的时候，戒烟就变成当务之急了。

有几次我曾经试过硬生生地停止吸烟，但是每次都会崩溃。后来我在波士顿附近找了个被称作“疯狂俄国人”的大师来帮忙，他用催眠疗法来帮助人们戒烟，听说效果非常不错。虽然他声名远播，而且他的催眠对很多人都起了作用，但是对我而言，除了荷包变轻之外我没有看到其他任何效果。

后来，我去找了个行为治疗师，他跟我说如果我能够严格遵守他的指令，就能够成功戒烟。他给我的指令是这样的：“你可以放心大胆地抽烟。但是，在抽下一根烟之前，你必须往一个特定账号里存一分钱，再下一根烟存两分钱，再下一根四分钱。每多抽一根烟，就要加倍往里面存钱。将来把这个账号里的钱全部捐赠给慈善机构。”如果你做个数学计算，就知道只要抽30根烟，我就需要捐赠5 368 709.12美元。很显然，我没办法遵从这个行为治疗师的指令。我觉得羞愧万分，觉得自己是一个坏人、一个成瘾者、一个软弱不堪的人、一个糟糕的丈夫，以及一个糟糕的父亲。

后来我又去找了针灸治疗师。我很害怕扎针，但为了戒烟什么罪都肯受。最让我感到不可思议的是，我竟然很喜欢被扎针的体验。纤细如丝的针插入体内带来的是内啡肽释放的快感。我躺在治疗室的床上，耳边播放着轻柔的音乐，会慢慢进入非常舒适的想象中。我很期待每次预约的时间，非常虔诚地准时前往，每周两次，坚持了12周。我真的很喜欢针灸！但是它没让我戒成烟。

然而，针灸刺激了我的胃口，让我想要得到这种扎针带来的快感。长跑和冥想都能产生类似的效果。因为我很懒，宁可去学中文也不愿意跑步，于是我选择尝试一下冥想。

冥想真的有效果。我成功地戒烟了，并且已经20多年没抽一根烟了。

冥想

你可能已经听说过无数个冥想带来的好处了：降低压力水平和血压、提升能量水平和认知能力、让人更宁静和幸福。但是，实际上冥想带来的好处远比这些要多。除了帮助我解除了对尼古丁的依恋之外，冥想还用很多令人惊奇的方式给我们带来了帮助。新的研究也证明，冥想能够让人在心理方面表现得更好。那些深受焦虑、成瘾、抑郁和饮食障碍困扰的人都从冥想中获益匪浅。冥想甚至能够提升人的领导力技能。迈克尔·卡罗尔（Michael Carroll）在《正念领导者》（*The Mindful Leader*）中提出了一整套运用冥想来帮助领导者提升管理技能的训练过

程。[1]

我在这里并不想重复那些众所周知的东西，而是想要说服你把某些冥想练习融入日常生活中。如果你还没有这么做的话，投入一些资源到自己能够学到更多东西的地方，让自己能够一路走下去。当我建议别人尝试冥想的时候，常常听到类似的拒绝："好吧，我听说过冥想，这是一个古已有之的实践。我知道很多高大上的人花很多钱，跑到山庄里找个垫子一坐就是好几天，甚至几周，除了喝水和吃点素食什么都不做。我也知道这么做对我有好处，就像每天喝一杯麦草汁、做两周的清肠对我有好处一样。但是抱歉，我现在还没准备好呢。我喜欢带芥末的热狗，也喜欢烤干酪辣味玉米片，我更喜欢看着电视机放松，而不是冥想。说实话，估计等到世界末日来临我也不会去冥想。"

过去我对牙线也是这个态度，但是现在我天天用牙线。我用牙线的习惯始于询问牙医我是否真的需要用牙线。他的回答是："你只需要在你想要留下来的牙齿上用牙线。"于是，我就开始认真地用牙线清洁牙齿了。此外，我现在每天都要做一到两次冥想，不是因为我应该去做，而是因为这么做让我感觉非常好。除此之外，我还跑去学了好几种冥想的方法，这让我自己都感到挺惊讶的。

所有冥想实践的核心要素实际上都非常简单。你待在一个没有干扰的屋子里，坐在一个令你舒适的椅子上，双脚放在地板上，双手放在扶手或者膝盖上，舒服就行。然后闭上双眼，关注自己的呼吸。吸气，呼气，吸气，呼气。你观察自己的思绪飘过，就像叶子从河水上漂过一样，但是不做任何评判，也不去行动，就是平静地观察它们飘过。你把自己从意识的洪流中尽可能地脱离出来，不主动去做任何事情，只是聚焦于自己的呼吸，漠然地看着思绪在意识中飘过。

这就是冥想。大多数专业人士每次冥想可能会超过20～30分钟，但如果你每天做两三次，每次3～5分钟的话，也会感觉自己比之前的体验更加良好。你会更容易专注，各项关键的生理指标，如血压、心率、呼吸节律和体温等都会下降。

认知刺激

就像冥想对你的身体和大脑都有好处一样，精神上的刺激也会带来各种各样的好处。当你尝试全新的事情或者用前所未有的方法来做每天例行的事情的时候，就是在挑战自己的大脑。你不仅在增强自己维持专注力的能力，而且在延缓衰老过程，包括痴呆的过程。

一个显而易见的挑战脑力的方式就是报名参加一些从来没有尝试过的课程。我的一个朋友，本来对音乐所知无几，却在50多岁的时候决定开始学习弹钢琴。她告诉我，在学习读谱子的时候，大脑被刺激得就像是"着了火一样"。我的另一个朋友已经掌握了好几种语言，谈到在每次尝试学一种新语言的时候也有这样的感觉。

你可以在慕课（MOOC，网上公开课程）上找到很多免费课程，都是来自哈佛大学、麻省理工学院、约翰·霍普金斯大学或者加州大学伯克利分校等精英学校的著名教授的课程。或者，你也可以去网上找个发人深省的TED演说听听看。还有很多可以作为“大脑健身房”的网站，如“动动脑”（Lumosity）或者“脑力王国”（Neuro Nation），里面有很多大脑的挑战练习。

你还可以通过玩各种各样的电子游戏，来增强自己各个方面的认知功能。举例来说，Cogmed是一款基于扎实的研究证据的游戏，能够改善当前的工作记忆，也就是你在当前的任务中能够存储多少信息。如果你每天玩Cogmed超过半小时，每周5天，连续5周，就能够确保自己的工作记忆飙升。或者，你可以尝试一下HeartMath公司的产品emWave，这也是一款有研究证据支持的产品，可以降低你的焦虑程度。

帕特里夏·马克斯（Patricia Marx）在《纽约客》上写过一篇针对这些产品的评论文章，里面还介绍了一款她自己体验过的产品，BrainHQ。体验结果用她的话来说就是，她并不觉得自己“聪明到了能够跟哈罗德·布卢姆（Harold Bloom）约会的程度”，也并没有享受到游戏体验的乐趣以及得到收益。但BrainHQ的创造者迈克尔·默策尼希（Michael Merzenich）告诉马克斯，她能获得“至少能持续好几年”的益处，之后或者会回到原点，或者需要她重新注册新的课程。[2]

当然，生活中还有很多其他挑战你大脑的办法。如果你平时驾车只用自动挡，那就试试开手动挡的车；如果你惯用右手，那就试试用左手来书写或者使用鼠标；还有一手画圆一手画方，然后两只脚同时画三角形。这个确实非常难！

最好的方法是形成时不时挑战大脑和训练专注力的习惯。这里给出一个你能用电脑里的文字处理程序来制作的脑力提升程序。画一个5×5的表格，然后把1到25随机地写到格子里去，每个格子一个数字（参考图9-1）。

17	4	5	12	22
8	1	11	16	3
2	20	14	19	7
18	24	9	10	13
21	6	15	25	23

图9-1 大脑挑战游戏板

然后，找一支笔，从1开始，按照顺序点击每个数字直到25，越快越好。给自己计时，然后再做一次，这次用相反的顺序，从25降序一直到1。你可以打印出10张有这种格子的纸，每次做完一个表格，趁你还记得那些数字的位置，就用数字填满下一个表格继续做。这是一个非常好的练习，既能训练专注力，又能让大脑更具有灵活性。

这里还有另外一个练习。看一眼你的桌子，然后移开目光。找一张白纸，在上面画出来你桌上所有的东西。你也可以看同事的桌子而不是自己的，然后把这一切都画在一张白纸上，这样做的话更具有挑战性。或者在家里，打开橱柜，花一分钟仔细看，然后关上橱柜尽可能多地画下看到的东西。

约翰·F.肯尼迪（John F. Kennedy）在等戏剧开场或者飞机起飞的时候都会玩一个游戏。随机找7个字母写成竖直一列，然后在每一列再写下7个随机的字母。举例来说，一个字母的矩阵可能是这个样子的：

F. N.

B. P.

N. L.

E. C.

M. M.

R. W.

T. A.

现在，每行的两个字母都是一个名人的名字缩写，你需要尽可能多地写下符合要求的人名来。例如，第一行的F.N.可能是弗罗伦斯·南丁格尔（Florence Nightingale），E.C.可能是e. e.卡明斯（e. e. cummings），M.M.则可能是玛丽莲·梦露（Marilyn Monroe）。我说这几个名字是因为我立刻想起来的就是这些了，你可以把余下的任务都完成。你还可以自己想出另外两列字母，开始一个全新的游戏，或者把难度提高，增加第三列字母，这样就需要填写名字、中间名和姓了。

当然，还有纵横字谜游戏和让人抓狂的数独游戏。我说数独游戏让人抓狂，是因为我自己的水平很差。有太多的网站给出了认知刺激和大脑训练的内容。多少才算是太多呢？如果去谷歌搜索“在线认知刺激网站”，你大概能得到640万个结果。在亚马逊网站上，搜索“大脑游戏”可以找到8 038个结果，而搜索“认知刺激”则可以找到2 267个结果。一旦你明白了里面的基本诀窍，就可以创造更多自己的脑力挑战游戏了。这本身就是一个挺好的智力挑战。

我在写作时使用的另一个强力工具是音乐。多年以来，我都在写作的时候听古典音乐。我的理论是，音乐能够占用我大脑中那些原本可能让我分心的部分。一位来自英国的曾经是摇滚音乐家而后成为科学家的研究者，把这种对于音乐的看法提升到了科学实证的高度。他创造了一些专门为了让聆听者不投入的音乐。令人惊奇的是，如果你聆听这样的音乐，并且同时在写东西，注意力竟然会集中很多。我发誓这个效果非常明显。我在写这段文字的时候，就是在聆听他的音乐。

10

人际联结

从人际关系中获取归属感，
提升自我效能

人际联结是最强大的力量，能够促进成长、健康、成就和愉悦。用最精练的语言来说，我们称之为“爱”。如果散布开来，我就把它称作“联结”，一种感到自己获益于一些比自己更伟大的存在的感觉。

虽然联结的力量非常强大，但它平时往往被当成多愁善感的情绪而被人们忽视、蔑视或者被视为软弱的表现。人们更偏爱那些看起来力量强大的驱动力，如勇气、自律、牺牲，以及努力工作。虽然这些驱动力也非常重要，但如果不是在联结的背景下运用，往往会失去大部分的力量。

再次引用马修·利伯曼的话：“人们往往用这样的一种口气说话，好像自己的公司、职务或者办公室仅仅是为了挣钱和帮助公司提升利润的地方。这种相互对话是以自我利益为准则的，相信人类的驱动力完全来自对自我利益的追求……我们已经被这种观念狂轰滥炸了多年，于是这种视角变成了我们在工作场景下唯一能够使用的对话视角。但是这种视角是错误的，因为它错误地理解了人性的本质。”[1]我们应该采用的对话视角，也就是符合我们先天本性的视角，就像利伯曼所证实的那样，应该是关于联结的对话。

“联结维生素”

任何类型的联结，不论是跟人类还是跟无生命的事物，如一首诗、一把最喜欢的椅子、一片草地、一个湖泊、一个想法、一个信条、一个目标或者一个传统，所建立的联结，都是最便捷和最高效的步骤，它不仅能够促进头脑的清晰和聚焦，同时也能促进健康、幸福和效率。就是这么简单。人生中没有其他任何东西能跟联结一样，给我们带来如此丰富的产出了。同时，也没有什么比失去联结更让我们痛苦难熬的了。

我把联结称作“另一种维生素C”或者“联结维生素”。对于生命而言，它的作用跟第一种维生素C，也就是抗坏血酸，是一样必不可少的。没有维生素C，人们就会因为坏血病而死亡。而没有“联结维生素”，人们就会痛苦万分，不仅是情绪上的痛苦，生理上也会痛苦。

在尼古拉·齐奥塞斯库（Nicolae Ceauşescu）统治时期的罗马尼亚，曾有一些儿童被收入孤儿院。齐奥塞斯库的统治直到1989年才结束。那时生育控制不受法律保护，很多父母会把自己不想要的小孩送到那些条件极为恶劣的机构里去。因为人手不足，没人会去爱抚或者拥抱这些孩子。所有的孩子被强制进食、洗澡和上洗手间，采用同样的时间表。婴儿的尿布没人换，导致他们经常长疮。那些有点调皮的小孩会被绑在童床边上，十几个甚至几十个人住一间屋子。研究者发现，跟在正常环境中被抚养长大的儿童相比，这些儿童的大脑白质更少，或者说覆盖脑神经细胞体的重要脂肪的量更少。[2]

然后再想想那些监狱囚犯、年老的人、精神病人和其他缺乏“联结维生素”的人是怎样的情况。缺乏联结的人会逐渐走向死亡，而且他们的思

维呈现一种无法表述的形式。一般情况下，死亡证明上列举的死亡原因有：癌症、中风、心脏病、感染，以及其他一些类似的原因。但是这些疾病所代表的仅仅是最后一击的致死原因，实际上背后还有更为久远的隐含原因，始于孤独、抑郁、嗜睡和疲惫，所有这些都是由失去联结的感受衍生出来的。

也许你还在怀疑缺乏“联结维生素”是不是真的这么要命，那么不妨想想哈佛大学公共健康学院的教授莉萨·伯克曼（Lisa Berkman）所做的研究。伯克曼领导了一个颠覆医学学院领域的研究。这个研究最早在20世纪70年代开始进行，证实了人际隔离是跟吸烟、肥胖或高血压同样危险的、导致过早死亡的要素。最初，有些专家对这些研究表示质疑，但是现在这个结果已经被全世界很多地方所复制，并且被公认为事实。作为最早发现隔离和死亡之间联系的社会科学家，伯克曼确认了一些我们自古就已经知道的知识。在古代最为残酷的刑罚是流放，跟死亡相比，大家更惧怕这种刑罚。

伯克曼继续她的研究，揭示了缺乏人际支持对于个人的健康和寿命所造成的各种各样的问题。她发现人际支持必须具有某种特定的质量才能产生效果。用她的话说就是：“人际支持想要达到能够促进健康的程度，必须能够提供一种归属感和亲密感，同时还必须帮助人们增强能力和提升自我效能感。”[3]

“联结维生素”的魅力可以说是无与伦比的，因为它并不花费金钱，而且不会耗竭，还比其他任何单独的力量更能改善人们的生活。但是大多数时候我们都与其擦肩而过，就像对待阴沟里的一个啤酒瓶那样，几乎不会注意到它的存在。普通人对于这种“维生素C”的力量不以为意，而真正聪明的组织却深谙此道。举例来说，软件公司SAS鼓励员工带着配偶和孩子一起来吃午餐。亚特兰大市和佐治亚州的房屋管理局把它们办公室的工位隔断降低，让员工们能够相互看到对方，继而在士气和产出两方面都得到了明显提升。哈佛大学化学系在开始营造更为注重人际联结的文化之后，发现抑郁和自杀的人数有了显著的下降。[4]

就像我之前提到过的，尽管我们现在生活在一个“超级电子联结”的时代，但是人与人之间正在慢慢失去联结。尼古拉斯·克里斯塔基斯（Nicholas Christakis）和詹姆斯·富勒（James Fowler）在《大连接》（*Connected*）一书中报告了他们对3 000个美国人随机样本的研究。他们把人际联结定义为人们愿意跟对方谈论重要事件或者愿意花时间跟对方待在一起的关系，然后把研究美国人有多少亲近的人际联结作为入手。他们发现“平均每个美国人和4个人关系密切，而大多数人和2～6个人关系密切。遗憾的是，12%的美国人认为没有人能够跟他们商量重要的事情或者共度休闲时光。而在另一个极端，5%的美国人有8个关系密切的人”。[5]

接着，克里斯塔基斯和富勒解释了一些他们在对社交网络研究过程中发现的发人深省和令人大跌眼镜的现象。举例而言，社交网络的一个特征是传染性，各种各样的情绪、习惯和行为都会在人群中散播，影响的不仅仅是相互直接认识的人，甚至还能波及朋友的朋友。尽管

经过了三度影响之后，效果会有所衰减，但是我们之中的大多数人对于朋友的朋友的朋友的感受和思维一无所知，而这则很可能会对他们的生活产生显著的影响。“考察了超出直接接触之外的联结之后，我们发现这种人之间相互影响的简单倾向却有可能产生巨大的后果。”[6]

因此，联结不仅对你是有好处的，同时还需要你明智地选择与何人为伍，当然你也需要明白自己并不能控制你的朋友或者朋友的朋友会选择跟谁做朋友。“社交网络倾向于对其中的任何东西进行放大”，不论是愉悦或者乐观，还是肥胖、抑郁或者暴力，因此最好尽可能地搞清楚跟你相处的人到底是怎样一番模样。[7]

积极能量能够传染，笑容对我们有好处，这些现在都已经被认为是经过验证的事实。克里斯塔基斯和富勒引用了一个研究，说如果餐厅招待“服务的时候带有笑容，他们的顾客就会对服务感到更加满意，于是小费也就给得更多”。[8]不仅如此，另一个针对33名职业板球运动员的研究用电脑记录了他们在比赛时的情绪状态，基于这个研究得出的结论是，“在选手的自身幸福感和队友的幸福感之间存在很强的相关性，跟比赛本身的情况毫无关联。当一个选手的队友们更开心的时候，球队的成绩就会提升”。[9]

这些科学研究的结论都是鲜明的，于是实践中的问题就变成了如何才能在生活中建立很多联结。好消息是这实际上很简单，只要你真的去严肃对待就行。为了给你提供一个如何去做的参考，这里有一个10步方案，告诉你怎么才能每天都有这种“联结维生素”可以用：

1．一起吃饭。

每天都找个人一起吃早饭、晚饭，哪怕是下午茶。如果你独自生活，那就找个人一起吃午饭。建立起每天跟人相处、面对面人际联结的习惯，而不是只用手机来发信息。

2．留出时间来做爱。

我在治疗过程中最常听到的对性生活的不满是人们没有留出时间来做爱。如果你有伴侣，那就留出时间来做爱。性从各个角度来说都对你有好处，不论是可度量的还是看不见的维度。如果你正在体验性高潮，就不可能产生抑郁、愤世嫉俗、悲伤、愤怒，或者其他负面的情绪。

3．经常看爱人或宠物的照片。

在钱包或者提包里放上你所爱的人或者宠物的照片，并且如果可能的话，在你的工作地点也放上这些照片。

4．不要独自焦虑，最起码不要太长时间地独自焦虑。

当你焦虑的时间比较长的时候，就打电话给别人、跟别人喝杯咖啡，或者到别人的办公室里聊聊天。找个逻辑清楚的人讨论你的焦虑，把自己心里想的事情都说出来。当你独自焦虑的时候，它很快就会开始变得有害。恐惧开始让你寸步难行，智商

也急转直下。当你跟另外一个人相互联结的时候，立刻就会感到不那么脆弱，而是更加有力量，虽然有可能你的处境本身并没有出现任何的改观。然而，你深思熟虑应对这些问题的能力却提升了很多。

5．除了上下班的路上，还要每天至少一次到室外去走走。

敞开心扉，面对大自然。仰望晴空，感受这种敬畏之心。蓝天白云、阳光明媚实际上要比来杯鸡尾酒更让人振奋。汲取这些神奇的精神营养素，不仅能让你精力充沛，而且它源自大自然，无须付费。

6．养只宠物。

宠物是供给“精神维生素”的大师。如果你没法自己养宠物，那就尽量找其他的方法跟动物建立一些联结。弗洛伊德就养了一只叫作乔菲的松狮犬。他对这只狗宠爱有加，甚至在做精神分析的时候也把它留在诊室里，因为他相信乔菲能让客户们更放松镇定。

7．在工作场所里找个死党。

即便这可能会减少你的工作时间，还是要尽可能去经营这段关系。假以时日，这段友谊的价值便会显现出来，不仅能够提升你的产出，而且让你更愿意上班。在公司里有个至交死党，可能会让你觉得周一去上班还有些盼头。不论工作上有多少麻烦和挫折，这种友谊可以让你跟他人共担自己的焦虑，也可以共享自己的乐趣和成功。

8．对办公室政治敬而远之。

虽然听起来引人入胜而且非常有趣，但尽可能远离那些八卦新闻、闲言碎语和办公室政治才是上策。虽然当时可能非常有趣而且让人全神贯注，但是这些东西会渐渐地让你觉得工作本身非常无聊和无趣，而且不可避免地会让你逐渐疏离自己所在机构的文化。

9．找到一些远离工作、跟家人和朋友在一起的时间。

请大家立刻就做，以免将来追悔莫及。作为一名精神科医师，我最常听到的让人心碎的话就是：为什么我没有在自己还能做到的时候去做呢？勤奋工作的人所犯的最常见和最重大的错误就是，把自己工作之余的时间的优先级设定得很低，尤其是跟家人和朋友在一起的时间。你不可能跟所有的好朋友都保持紧密联结，也不可能把所有的时间都花在家人身上，但是你至少要承诺用足够的时间来让这些关系维持活力，让它们值得你去期待，让它们能够重新点燃你生活里的生机。

10．加入一个工作之外的机构。

找个工作之外的机构，让你有机会做出有价值的贡献，并且能

够从中体会到巨大的满足感。它可以是个晚餐俱乐部、篮球队、足球队或者表演团体，也可以是天主教堂、犹太教堂或者任何一种宗教团体，抑或是合唱团、读书俱乐部、骑马俱乐部或者某个政治团体。去找个对你而言有意义的组织或者团体，不仅要让你觉得趣味盎然，还要对你足够重要以让你能腾出时间来参加它。

尽管“联结维生素”总的来说好处多多，但我还需要提出一点点忠告。联结是个双刃剑，能让你获益匪浅，也能让你付出代价。想想看黑帮团体里的那种兄弟情谊和纳粹在二战时期的死忠。虽然人们都深切地渴望联结，但如果一个人并不是以健康的形式来建立这种联结，那他就有可能处于一种危险甚至邪恶的形式的联结中。本书的读者们大约不会去加入黑帮或者成为战争罪犯，但是我们都必须非常小心地去选择我们决定相信的人。虽然我建议永远不要独自焦虑，但仍旧会提醒在选择跟谁一起焦虑的时候要小心谨慎。

我是个愿意相信别人的人，实际上有时候太过于愿意相信别人了。我曾经信任一些我觉得是自己同盟的人，甚至是亲密好友的人，结果等来的却是背后被捅刀。我提及的这件事发生在生意上，因此我把它算作商业上的成本。但是无论如何，这件事给我带来了很深的伤害，时至今日我想起这件事的时候依然会感到闷闷不乐。

虽然如此，当你发现了那个真正能够跟你共享焦虑的人，这个人就是上帝给你的最好的礼物。我最好的朋友彼得·梅茨（Peter Metz）是我的死党。我们一起在每周二打壁球已经持续30多年了。每次打球之后，我们都会找个地方喝一杯，聊聊各自担心和开心的事情。这些跟彼得相处的时光一次又一次地给我的生活带来了转机和阳光。

把你的问题用朋友们能够提供帮助的方式来打包。想想那个网络成瘾者莱斯的案例，让我们假设他跟自己的朋友乔有一段对话。莱斯跟乔说：“我现在已经网络成瘾了，真的需要一些帮助，我能跟你谈谈吗？”只需要真的去讨论、探索这件事，并且让另外一个人聆听和回应，就能够起到非常显著的作用。莱斯可能会说：“我并不需要或者期待你给我任何解决办法，只希望你能听我说说我的事情，并且帮我提出一些问题。不要有那种必须帮我把问题搞定的负担，我其实就想让你听完后回应一下。”

这同时也让对方能在他们遇到困难的时候，以同样的方式来向你寻求帮助，于是你们就可以相互帮助，让这份联结关系更为深厚。你必须信任这个过程，虽然你在里面并不能完全地控制局面。在这么做的时候，你的潜意识里会发生很多事，解决办法和新的行为会突然从天而降。

就像我之前提到过的，想要让你的人生充满这种“联结维生素”，你需要创造属于自己的一整套步骤以及行动方案。在这“关键六项”里面，人际联结可以说是最容易实施且回报最为丰厚的步骤，而且人们往往会对它所带来的巨大好处感到非常惊奇。我们最大的愉悦感和满足感来自

成就和亲密，无论是在工作中还是在爱情里。尽量对两方面都专注投入，别让其中一个完全占据你的生活。

除了“联结维生素”，还有另外一件很重要的事情能够改善你的心理健康状况。我有个朋友，她的父亲在10年之内犯了11次心脏病，在62岁的时候去世了。他进取心十足、喝酒太多，而且一生中承受了很多巨大的痛苦，而这些都对他的健康造成了严重的伤害。到他生命的最后阶段，他心脏的强度只跟一只兔子的心脏不相上下了。每天早晨，他连自己起床穿衣都需要花很大力气，然后颤颤巍巍地走到天井里的吊床上，在橘子树下躺上一整天，看着花开、闻着花香，从树叶的缝隙之间仰望天空。那时候他对这种生活充满感激，因为这就是他拥有的全部了。当我跟朋友谈到“联结维生素”的时候，她跟我说：“你需要再加上一个维生素G，也就是感恩（Gratitude）。”

我朋友这种对“维生素G”高度珍惜的背后有着充分的科学实证依据。在乔治·瓦利恩特（George Vaillant）针对人生中哪些要素最具有适应性优势的纵向研究中，感恩排名第一。[10]你在生活里的处境本身其实没有那么重要，对你影响更多的实际上是你对这种处境的感受，而你对这种感受的控制能力恐怕大大超乎你自己的想象。或者，就像一位智者曾经说过的那样：“幸福并非得到你想要的，而是珍惜你已有的。”[11]

每一天的能量管理

如果你做了足够的准备工作，并且充分运用了这“关键六项”，那么每天的能量保持对你而言就变得轻而易举了。但是，你并不能保证自己在一整天里的能量供给都是平衡稳定的。于是，你需要发现自己独有的节律。什么时刻你感觉最精力充沛、最能够应付高难度的挑战？什么时候你觉得最头昏脑涨？有的人发现自己在音乐背景下会更专注，有的人则会在屋子里有其他人时更专心；有的人在早晨最能够全神贯注，有的人则喜欢晚上；有的人喜欢屋子里温暖一些，有的人则喜欢清凉；有的人靠咖啡提神，有的人喜欢洗热水澡；有的人专注力来得快去得也快，属于突发模式，有的人则能够专注工作较长时间，然后完全放松休息一两天。没有一劳永逸的通用解决办法，试试看哪种对你最适合。

然后就是根据自己的节奏和偏好来进行规划。别大材小用，把你最好的能量留出来做你最重要的事。举例而言，我每次刚刚上班的时候状态最好，我管它叫“清晨尖峰”。很多人都跟我差不多。如果你也是这样的，那就需要确保你的“清晨尖峰”不要浪费在回复成堆的邮件上。把你的能量留给那一天中难度最大、最为重要的任务。与此同时，要尽量保持你最基本的行为模式、基本的节律，而不是整天都在调整节奏试图改变。

监控自己在一整天里的能量使用情况非常重要，而了解自己在一周、一个月，乃至一年中的能量节奏也同样非常重要。这么做你就可以预知自己在什么时候工作更加努力，什么时候身心都蓄势待发，同时在

潜意识里也知道自己在什么时候可以不用太过于专注。

11

驾驭情绪

管理好精神状态，
清除消极的情绪和信念

坐落在新罕布什尔州的菲利普斯埃克塞特学院是我的高中母校，那里出过一名传奇人物——摔跤教练特德·锡布鲁克（Ted Seabrooke）。他通过以身作则和对学生们的出色教导，影响了成千上万名学生的人生，其中最知名的例子就是小说家约翰·欧文（John Irving）。他让人铭记终生的一条教练准则就是“心智走到哪里，身体必须跟随”。

我把锡布鲁克教练的这条格言加以改动，“心灵走到哪里，努力就会跟随”。我们在自己最在意的事情上最愿意付出辛勤的努力。那些虽然憎恨自己的工作却依然每天花8个小时上班的人，是为了给自己心爱的人挣钱、养活自己的家庭。没有什么比情感更能给人激励的了。

人们往往假设自己不论情绪状况如何，都能够全力以赴而且成绩斐然。如果我们都是《星际迷航》里的斯波克先生，那么情绪确实无关紧要。但我们不是，情绪对我们具有很大的影响，而且影响的强度比我们想象的要大很多。从学校到职场，最能够影响我们业绩表现的区别性要素，就是我们在做手头上的事情时，内心的感受如何。

在本书第一部分所给出的案例中，情绪阻碍了每位当事人的进步。莱斯试图逃避每天生活中的坏情绪，于是埋头于网络中，麻木不仁。琼感到自己被人利用，于是愤愤不平而且缺乏耐心，然后这种情绪让她的努力全部落空。阿什莉无法专注于任何一项任务，这让她感到自己是个失败者，她的丈夫也跟她一样几近崩溃，他们共同的挫折感让她寸步难行、一事无成。杰克成了自己焦虑心情的奴隶。玛丽对所有人都关怀备至，结果反而无暇自顾，忽视了自己和家庭。因为一无所成，莎伦的生活沉浸在消极情绪里面，然后就导致她更加难以成就任何事情。

积极情绪是巅峰体验的关键要素。极度的恐惧可以让人在短时间内高度专注，压制基本的生理需求，但是它不能持久，很快就会变成其他的状态：疲惫、麻木或者没有情绪依附的单纯对于危险的觉察。恐惧所需要的大量神经递质的供给只能持续很短一段时间，没多久就耗光了。

当然，恐惧永远是我们日常生活的一部分。在最好的情况下，它可以作为一个警示信号。但是在最坏情况下，它则会阻碍我们的正常生活，引发自毁行为。就像我的老朋友——学习专家普丽西拉·韦尔（Priscilla Vail）总跟我喋喋不休的那样：“情绪是学习的开关按键。”如果你处于愤怒、焦虑或者其他形式的不安之中，消极情绪就会让你的大脑短路，不论你正在做什么。此时你会更加专注于自己的不良感受，而不是需要去做的事情本身。

就像玛丽所发现的那样，毒性情绪让专注变得几无可能。你不能一边跟人吵架，一边创作交响乐。你要么专心致志地作曲，要么一心一意地跟人吵架，两件事不能同时做。如果你正在聚精会神地处理电子表格，一个同事却拿了个酒瓶子气势汹汹地过来跟你吵架：“你这个混账，偷了我的好点子拿去邀功！我要把你的脑袋拧下来！”你不会再有办法继续处理你的电子表格了。从生理上来讲，你做不到。即便你能够制伏这个同事，把他交给警方，你的情绪也会保持在震惊状态里至少几个小时，在这段时间里你不可能专心地处理其他任何事情。

换一个角度来假设，如果你正在处理同样的电子表格，同一个同事过来跟你说：“非常感谢你在昨天开会的时候对我点头致意，你可能不知道那个时候你的点头对我来说有多重要。”这时候你会觉得自己的能量很足，而且可以更加专心地工作了，因为刚刚接受了一剂“联结维生素”的补充。我们的大脑实际上是被情绪所掌控的。大脑深处埋藏着我们的原始核心部分，控制着其余的大脑。它们已经掌控大脑千百万年之久了。这些核心在进化的早期被选为大脑的控制中心，是因为跟其他位居皮质层的区域相比较，它们能让我们从危险中脱身。

在这些大脑深层的中心试图控制局面的时候，皮质层尚不存在，因此它们掌控了从下到上的整个大脑。大自然，而非某种变化无常的力量，时至今日依然把它的力量留存在这些深层的中心里面，因此原始情绪可以压制理性并且劫持我们的心智，让我们除了毒性情绪本身之外，无法聚焦到其他任何事情上面。恐惧、愤怒、抑郁、报复的欲望或者感到被冤枉等消极情绪会诱骗大脑，让我们做出愚蠢的举动，说出将来我们会后悔的话，并且疏远那些本来可以帮助我们的人。

情绪不仅会影响专注和表现，还会影响健康，但是其中的联系并没有那么简单直接。我们曾经被告知A型人格（进取心强、喜欢竞争，通常是男性）比更为冷静的B型人格更容易患上心脏病，但是这个结论经过更加深入的研究之后被否定了。后来我们又开始抓住C型人格不放，认为他们更容易得癌症。但是仔细检验之下，人们发现这个结论也不靠谱。

现在，我又发明了D型人格。在最近的20年来，约翰·德诺尔特（Johan Denollet）博士和他的团队在荷兰研究了那些消极情感和人际抑制方面得分较高的成年人。德诺尔特把这些人称作“D型人格”，并且认为他们患心脏病的风险很高，同时恢复过程也会更加漫长。[1]跟平均水平相比，他们更不容易专注，而且更有可能产生自毁行为。

学会管理自己的情绪

那种独裁式的老板和虐待式的老师很快将彻底成为过去，不是因为独裁或者虐待本身很残酷，而是因为独裁者或者虐待者失败了。他们没有能力让人们达到最好的表现，不论是对别人还是对自己而言。人们如果不开心，就会表现不佳；如果喜欢自己做的事情，就常常会突破自我，创出佳绩。如果你没有消极思维，就可以聚焦于手头上的事情而不会被分心。

消极情绪会让人的注意力分散，而且这种情况会频繁地发生，因此要经常反省一下自己是不是可能错误地诠释了某种特定的情景。增加一些自我觉察的能力会大大有利于头脑清晰，清除消极的情绪和信念。

我们经常因为使用了不合适的心理防御机制而自寻烦恼或者误解现实。投射是很常见的行为，因此需要特别予以觉察。在投射过程中，你

会把自己的感受和信念归因到其他人身上。

就像我之前提到过的，虽然科技的发展确实催生了很多问题，但是我们个人的心理过程实际上要承担主要责任。要在现代社会中生活，就要学会管理我们自己的情绪和障碍。身处痛苦情绪之中最容易让人心不在焉、无法专注。

为了帮助你对自己的心理过程有更多的了解以及更好地管理精神状态，我在这里提供了一些窍门：

1．跟自己的情感合作，而非与之对抗。

举例而言，如果你喜欢群体，那就多在群体里工作而减少独处的情形；如果你喜欢隐私和独处，那就营造一个能让你独自工作而不用跟他人相处太多的环境。如果你喜欢寻找机会，那就去寻找机会；但是如果你不喜欢冒险，那就别去做。如果你面对冲突的时候会感到不安，那就去做个和事佬；如果你喜欢与人争斗，那就找个需要这种能力的地方工作，如某些律所或者创业企业。有一种久经考验和被人尊重的智慧，在古希腊作品、《圣经》、律法，以及莎士比亚的作品中都有过呈现：首先了解自己，然后真实地生活。

2．尽量了解自己的“死穴”在哪里。

什么最让你受不了？万事通、喜欢打断别人的人、那些从来不说“请”和“谢谢”的人、阿谀奉承的人、讨好上级的马屁精，还是某些假仁假义的伪君子、声名狼藉的人、自吹自擂的人、书呆子？试着去命名那些特别让你恼火或者看不过眼的人。然后当你面对这些人的时候，要么回避，要么强自忍住对自己说“这次我不会让这个人把我带进坏情绪里去，把我的一整天都毁了。我能控制自己的反应，也能控制这个人在我心里触发出来的那种疯狂”。

3．跟自己做空想心理学家的游戏。

回溯童年，问自己“那时候的问题一直保留到了今天吗”。这些问题一般都很明显。然而，因为你并不喜欢看到让自己痛苦的事情，所以这些别人觉得一目了然的事情可能对你本人来说并不是那么明显。你可以找个自己信得过又对你比较了解的人，帮你梳理一遍。

你之所以是个工作狂，是不是因为你的父亲也一样，而你希望能够取悦他或者超越他？你的不安全感很强，是不是因为在小时候没有获得足够的无条件的关爱？你之所以冷酷无情、崇尚竞争，是不是因为你一直都觉得万事只能靠自己？你无法信任他人，是不是因为你的双亲之一在最根本的事情上背叛了你？你是不是那个总要扛起责任照顾兄弟姐妹的人，因为父母不论何种原因都做不到这些，所以到了今天你还是不能自已地想要去照顾每一个人？

如果你能够识别出来这些比较大、比较显著的问题，就能够用真知灼见和行动来替代它们。你可以从一次又一次犯同样错误的循环里解脱出来，并且因此而大幅度地提升自己在最重要的事情上的专注力。儿时的问题可能会不断地损耗你的专注力，但一点点的智慧就可能让你有能力去克服这些倾向，跟自己过去的困扰一刀两断。

4．了解什么让你精神焕发。

这里指的是在工作里什么东西能让你兴致勃勃，你最热爱哪些工作。对于外科大夫而言，它就是手术台上的时刻；对于企业家而言，它就是拿下大单、利润丰厚的时刻；对于教师而言，它就是帮助一个绞尽脑汁的学生豁然开朗的时刻；对于作家而言，它就是写出一个美妙语句的时刻。情绪会让表现一落千丈，同样也能让业绩一飞冲天。理解什么会让自己趣味盎然，然后做尽可能多的这方面的工作。

5．寻求和接受帮助。

其他人可能知道一些你不知道的东西，或者有一些对你来说很有价值的洞见。那些在自己的人生里麻烦最多、最不可收拾的人，就是那些拒绝聆听任何建议的人、认为“不听我的就滚蛋”的人，以及那些宁可用自己的方式失败也不愿意听别人成功意见的人。乐队演奏过程中跟着自己的鼓点走是一回事，把其他所有乐器的声音都屏蔽掉就是另一回事了。传统西方智慧里有一个要领——“傲人必毁，骄兵必败”，这也是大家最熟悉的一句格言。这句话覆盖了历史上几乎所有的悲剧，从古希腊圣贤到莎士比亚，再到赫尔曼·梅尔维尔（Herman Melville），一直到阿瑟·米勒（Arthur Miller）。顽固不化可不仅仅是个分心的问题，它会让你成为睁眼瞎。

投射是偏执狂的根源。偏执的人会认为外面的所有人都在跟自己作对，因为他把自己的攻击性感受都投射到了别人的身上。实际上，别人不是在跟他作对，而是他在跟别人作对，但是他无法忍受这种感受。把这种感受投射到别人身上，他就可以将其从自己身上剥离出去，但是同时也就完全扭曲了真实。

偏执的情况在日常生活里非常普遍。它最极端的版本是充满暴力、心理变态的偏执狂，这非常罕见。大多数人都会时不时地陷入偏执状态中，因此能够在自己做出愚蠢决定之前及时觉察是非常了不起的行为。

不仅如此，偏执的感觉本身也会让人非常分神，能让你心情糟糕一整天、一个星期，有时候甚至一整年。那种用现实检验自己想法和从偏执状态中抽身而出的能力实在是太有价值了。

否认是一个给我们带来很大麻烦的心理防御机制。跟投射一样，否认也是一种原始的防御机制，让我们对眼前的错误视而不见。通常我们否认问题的存在是因为不知道怎么解决这些问题，其实它只能让问题越

来越严重。否认是一种非常普遍的问题。对付否认的一个好办法就是邀请别人来告诉你自己的弱点和缺陷，让他们在发现一些你看不见的问题时坚定地告诉你。不论你多么不喜欢听到他们所说的内容，都不要报复任何人的坦白和诚恳。

另一个常见的给我们带来麻烦的防御机制是反向形成，我在讲述玛丽的独自焦虑问题时涉及过这一点。当采用反向形成的时候，你口是心非，会表达跟你实际潜意识里相反的感受。这也解释了为什么很多人会做出违背自己利益的行为：他们会忍受不好的工作或者老板，会忍受微薄的薪酬，会甘心自己的工作成果让别人窃取以及在被伤害的时候不反抗回去。

这种类型的人很难承认自己的愤怒、为自己仗义执言，或者做出很自私的事情。与把自己的愤怒投射出去的偏执的人很不一样，使用反向形成防御机制的人会在感受达到意识层面之前先把它们翻转过来。

处理这个问题最好的方式就是问问你自己“为什么我会容忍这一切”，或者在同事问你这个问题的时候真的去聆听、思考。当他人告诉你正被不公平对待的时候，试着别去扮演殉道者的角色，尽管这看起来可能很高贵。你要去跟自己的内心或者他人进行一场对话，接触内心的合理情绪，感受那种愤怒和自我肯定的感觉。

就像我在之前所讨论的那样，保持专注需要一系列的诀窍和方法，所有这一切的前提是从心理层面理解你自己，并且发现自己的盲点可能在哪里。莎士比亚笔下的李尔王对被崇拜和爱戴的渴望过于强烈，因而看不到真正爱自己的女儿科迪莉亚的忠心。科迪莉亚的姐姐曲意逢迎，给了父亲他想要的但不真实的评价。当科迪莉亚说出真话，也就是不用谎言来玷污对父亲的爱的时候，李尔王流放了她，于是自己和女儿一起开始滑向命运的低谷。李尔王丧失了所有聚焦中最为重要的一种——对事实的聚焦，因为他对被崇拜的无休止追求让自己对女儿的爱和感受视而不见。

你认识多少这样的老板？与你共事的老板中有几个是这样的？一个人的权力越大，看到和听到真相的能力就越弱。有多少管理者没有得到应有的成长，就是因为他们“没有能力面对事实”？[2]

想要做到专心致志，就需要具备这种面对现实的能力。而面对现实则需要一种理解自己心理上的弱点的能力。例如，如果李尔王能够说“随着我年龄渐增、更加接近死亡，我感到自己越来越需要被爱和被安慰，它们能让我有勇气面对自己统治和生命的终结”，那么他反而可能不会失去一切，更不会失去那个最爱自己的女儿。

C状态还是F状态？

“关键六项”能够在很大程度上帮你平衡自己的情绪，但是生活中总会有那种让你感到筋疲力尽、疲惫不堪、浑浑噩噩或者心烦意乱的事

情。你会发现自己总在“C状态”和“F状态”之间来回摇摆。所谓的“C状态”就是怡然自得（cool）、冷静平和（calm）、泰然自若（collected）、深思熟虑（careful）、充满好奇（curious）、殷勤礼貌（courteous）、关爱他人（caring）、始终如一（consistent）和全神贯注（concentrated）。而“F状态”就是充满恐惧（fearful）、疲惫不堪（fatigued）、虚弱无力（feeble）、情绪失控（frantic）、糊涂健忘（forgetful）、失意挫折（frustrated）、没头苍蝇（feckless）、暴躁易怒（fractious）、疯癫古怪（flakey），以及那个以f开头的不雅词汇。

你应该在自己的脑子里保存一份即刻干预的文件。在F状态下待得太久，会对自己的工作和生活造成很大的损失，会把好东西毁于一旦。每当你感觉自己的能量几近干涸，开始进入F状态，可以尝试一下下面的诀窍：

1．吃些健康的零食提提神。

水果、蔬菜、鹰嘴豆、坚果、黑巧克力等。

2．做一次快速、高强度的运动。

25个开合跳、10个快速俯卧撑，然后找个地方快速跑步1分钟，约翰·瑞迪把这叫作“大脑休息”（brain break）。做完这些，你的大脑会很快放松下来。如果做不到，可以试试看尽可能快速地上下楼或者走路两分钟。如果这你也做不到，那就试试看在楼里或者户外来回快速走一走。

3．冥想或者打个盹。

5分钟的冥想可以让你恢复精力，并且当你不带感情地观察自己的思绪飞来飞去的时候，就会看到更为积极的客观现实。当你真的很疲劳的时候，就去打个小盹。但是要注意，不是每个人都适合打盹。对有的人而言，打盹纯属浪费时间，但有的人会一睡不起。如果你能够短暂小憩，就用手机设置一个15～20分钟的闹铃，放心去睡。如果有效果，就会非常显著。

4．享受一剂“联结维生素”。

给朋友打电话、跟同事聊聊轻松惬意的话题、听你喜欢的音乐。是的，你可以通过无生命的来源获得联结感：音乐、艺术品、照片、诗歌、短文，甚至记忆。

5．吃药。

我说这个有点恶作剧的意思，但是咖啡因真的能让你的能量提升很多，只不过不要依赖它。同时，如果你有注意缺陷多动障碍，这可能是个信号，提醒你该去吃一剂利他林、安非他命或者医生给你开的其他处方药了。

6．幽默。

笑声也可以让思维不再四处游荡。在办公桌抽屉里放一本笑话集，或者到视频网站上去找个滑稽影片看看。

7．试验。

寻找最适合自己的补救办法。只要安全合法，没有什么不可以尝试。

让你的情绪和目标相互匹配是件很重要的事情，否则你就会逐渐精疲力竭、耗尽心力。你将永远不能聚焦于目标，用自己的心充满热情地去追求它。

很多年前，安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）聘请拿破仑·希尔（Napoleon Hill）来访问500名当时最富有、最成功的人士，其中包括亨利·福特（Henry Ford）、约翰·洛克菲勒（John D. Rockefeller）、乔治·伊斯门（George Eastman）、F.W.伍尔沃思（F. W. Woolworth），以及托马斯·爱迪生（Thomas Edison）。这个项目的目标是确定到底什么才是取得巨大成功的关键要素。希尔在1937年的著作《思考致富圣经》（*Think and Grow Rich*）现在已经是励志自助领域的经典之作了，并且已经卖了上千万册。他认为被访谈的每个人身上都有的品质、他们取得巨大成功的“秘密”，就是一种对于成功的“炽热的渴望”，或者叫作“心中的火焰”“使命感”“成功的意志”“勤奋工作的责任感”。无论你叫它什么，都会发现每个极为成功的人都有这种强烈的渴望和情绪。

想想看将军们是如何费尽心机让自己的军队勇往直前的。为什么我们需要有军乐队呢？军乐并不是非常复杂的音乐，但是确实能够达到效果。它会让士兵们慷慨激昂，激发他们的情绪，因此在达成目标的战斗里它显得非常重要。没有胸中的火焰，你的努力就没有光彩。

发现和进入你的“甜蜜区”

如果我们是机器的话，就不用担心批评会激起负面情绪了，因为本来就没有任何情绪可以被激发。有人可能会反对：“你是什么意思？我们雇用的都是成年人，他们都是专业人士，薪酬应该是他们唯一需要得到的东西。他们应该能够承受批评，并且对批评者表达感谢，然后从批评中获益，按照建议做出改善，然后继续工作。”

请让我看看谁真的有这样的专业精神。如果你坚持寻找，可能会发现这样一种人，他们大多数情况下都只是装成这个样子，回到家后就会抱着威士忌酒瓶子抱怨自己工作的地方有多么不人道。

如果你会打高尔夫球，肯定听过这样一句话——“这会让你痴心不改的”（It will keep you coming back），指的是打出一个好球所带来的效果。当你克服困难干了一件漂亮事的时候，这可能是一个人能有的最大乐趣了，至少在工作场景里是如此。不论你打了多少坏球，这些球让你感觉多么糟糕，那唯一的好球都会给你带来如此大的乐趣，让你痴心不

改，继续战斗下去。

至少在工作场所里，发现乐趣就意味着在每天的工作里发现了那个“好球”，可能是两个，甚至是三个。但是，一般情况下我至少都有一个“好球”，它会让我念念不忘，一直到下班回家。很多人在下班回家的路上会想今天自己打出的每一个“坏球”，我尽量不去做这样的事情，因为这样做只会让我越来越痛恨自己的工作。

谁会愿意日复一日地去一个充满失败的地方工作呢？“从错误中学习”这句老话确实是至理名言，但是新的证据也告诉我们，其实跟回顾错误相比，回味我们的成功会让我们进步更多。这是因为，你越把工作跟成就联系在一起，就越愿意去工作，你越愿意去工作，也就越愿意去从自己的错误中吸取经验，这确实听起来很具有讽刺意味。积极情绪能够让你更聚焦于艰难的工作，而消极情绪假以时日会让你开始采用逃避的方式来作为应对机制。

但是如果走了极端，两种情绪都会带来麻烦。一方面，如果你从来不面对自己的错误并且从中吸取教训，就会反反复复地犯同样的错误。另一方面，如果你从不享受成就，把所有的时间都放在回味做错的事情上，很快就会变得抑郁或者很不快乐。

我会倾向于建议你去享受那些“好球”，哪怕再少也甘之如饴，而少去思考分析那些“坏球”。因为大多数人其实并不擅于对自己进行分析，所以自己去分析自己的错误往往最后会变成自我欺骗。但是，如果你信任真正为你好的人指出你所犯的错误，请务必认真聆听，严肃对待。这个人实际上为你做了件大好事，因为他提供了一个你永远看不到的视角。

与其让自己工作更加努力，用那种万人赞颂的职业伦理来激励自己，不如让自己处于一种发自内心愿意去努力工作的情境里面。在这种情境里，你的艰苦努力会自然而然地勃发出来，并且乐此不疲，而不是因为什么职业伦理。所谓好之者不如乐之者，你会用最努力的方式去工作，因为你喜欢这么做。职业伦理变成对于工作本身的热情，一种热爱你所做的东西的激情，我将其称作工作的“甜蜜区”。通过寻找三个范围相交的地方，你就能够找到你的“甜蜜区”，请参考图11-1。

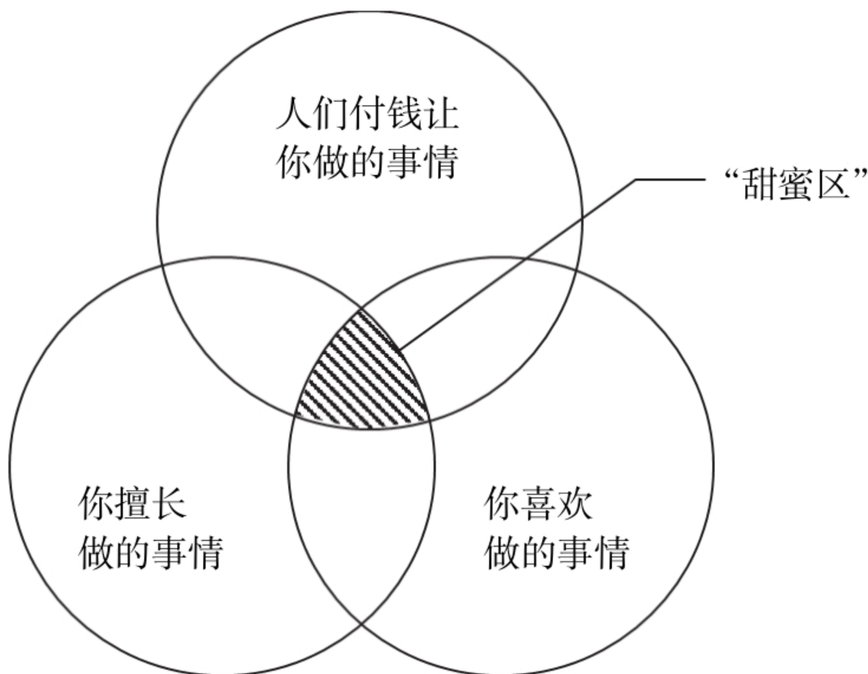


图11-1　工作中的"甜蜜区"

第一个范围包含了所有你喜欢做的东西，第二个范围则是你的特长和天赋所在的领域，第三个范围就是那些你的职责或者任务所在的地方。这三个范围的交集就是我所说的"甜蜜区"。

你在"甜蜜区"里花的时间越多，就越会感到成功和快乐，就更有可能处于灵活聚焦的状态，也就越愿意全身心投入地努力工作。相反，你在"甜蜜区"之外花的时间越多，就越会感到身心俱疲、生活被剥夺，也就会有更多的F状态。

因此，现在假设你在工作中并不开心。你觉得没有机会发挥自己的才华或者脑力，没有机会一展所长发挥自己的最大能力，没有足够多有挑战性的任务可做。那这个时候你是依然每天上班下班拿钱走人，还是想要做些什么改变现状？不幸的是，大多数人看不到自己有任何可替代的选择，于是也就对自己的不开心无动于衷，安于现状。他们害怕如果自己跟老板说工作得不开心，就会不再被信任，最差的情况是连这份工作都没有了。这种态度甚至还有一个更不幸的附带后果，就是它会从一种形式逐渐蔓延变化成为另一种形式，最后往往以自毁的形式出现。你可能在工作上表现不佳，可能迟到早退，也可能像莱斯那样在工作时间里上网浪费时间。如果你不重视自我管理，有太多的方法可能让你的事业毁于一旦了。

作为精神科医师，我可以负责任地告诉你，我的客户和患者们在跟自己的主管坦诚交谈之后，往往会惊讶于谈话的效果。举例而言，莱斯在参加了一个戒除网瘾的治疗课程之后，意识到自己在工作中并不开

心。于是他找到了自己的主管，并且告诉他："我要跟你谈谈，我觉得自己在工作中没有机会充分地发挥所长。"如果他能早一点说出这句话，可能早就在公司里换了个更适合他的职位了。

这场坦诚的对话从好几个角度起到了作用。莱斯被鼓励申请公司市场部的一个职位，这个职位能让他有机会运用自己身上丰富的创造力。这样他的主管也就能雇用另外一个更喜欢莱斯原来岗位的员工，莱斯也从一个心怀怨怼、精力分散的网络成瘾患者变成了一个正常、开心和努力的员工。如果你自己就是一名经理，不要迟疑，即刻跟自己的员工们进行这种真诚的对话，虽然他们在一开始可能会有些犹豫不决，但很显然正确的人和正确的技能在正确的位置上对大家都有好处，这比开除一个人再雇用一个从零开始培训的新人要有效率得多。

在管理情绪生活的时候，试试把你的默认立场设置成"人生是美好的"。古罗马的斯多葛学派哲学家爱比克泰德（Epictetus）就身体力行了这句被低估的智慧。他是个瘸腿的奴隶，尽管经常挨打、身有残疾，而且是属于他人的财产，但他本人感到非常幸福。爱比克泰德的主人非常佩服他的这一点，于是跟他说，如果他能够教会自己如何幸福，就给他自由。爱比克泰德跟主人说，人永远都有能力控制自己的观点，"不要苦苦追求那些自己渴望的东西，而是要去珍惜那些自然而然发生的东西，这样你的人生就会过得很好"。[3]尽管在爱比克泰德的生活里，外部世界状况很悲惨，但他仍决定保持"人生是美好的"这样一种立场，并且去感受那种有机会活着的感激之情。他的主人对此感到非常钦佩，于是给了他自由，之后爱比克泰德就用他的余生向人们讲授他的哲学。他的学生弗莱维厄斯·阿莱纳斯（Flavius Arrianus）把他的教导编成了一本小书——《语录》（*The Enchiridion*）。后来这本书被罗马士兵发现了，士兵们非常喜欢，总是会在冲锋陷阵之前读它。[4]

通过把默认立场设置为"人生是美好的"，你就让自己做好了准备，不会轻易地掉进生活里那些消极的情绪陷阱中。很多思想深刻的知识分子都嘲笑这种观点，认为这种想法即便算不上愚蠢也肯定太过于简陋。然而，这里面有着古老而坚实的智慧基础，就像这位伟大的斯多葛哲学家在他的人生和著作中所身体力行的那样。

消极情绪会遮掩我们的专注力，而且会消磨我们的活力。因此，试着去把你思维里那部分认为人生很糟糕、对生活不认同的方面减弱一些。你的感受和情绪状态往往会决定你思维的内容，情绪会持续不断地决定你到底想要些什么东西。我们通常会觉得思维的内容，也就是脑海中进进出出的东西，会决定我们的情绪，实际上恰恰相反。我们的感受决定了我们想什么、做什么。你越是认为生活很美好，就越会往好的方向发展。

12

构建结构

从混沌中发现秩序，
在规划中逐步实现目标

本笃会修女琼·齐谛斯特（Joan Chittister）是一位作家、演说家，负责训练和督导自己修道院里的新伙伴。在训练的早期阶段，她会问这些充满渴望的见习修女一个最基本的问题：“我们为什么要祈祷？”一位修女举手回答：“因为我们爱主，并且希望每天都能对他表达敬意。”

“这么说是对的，”琼修女回应，“但是这并不是我们祈祷的理由。”

另一位迷茫而天真的年轻修女举手回答：“我们之所以祈祷，是因为我们想要去加强自己跟上帝之间的精神联结。”

“是的，”琼修女回应，“但是这也不是我们祈祷的理由。”

年轻的修女们有些不知所措，因为她们原以为自己很清楚为什么要祈祷。现在她们都开始捉摸琼修女所说的那个原因到底是什么。

另一个热情的修女鼓起勇气回答这个问题。“我们祈祷，”她信誓旦旦地说，“是为了离耶稣更近，以便让我们痛苦的灵魂受到抚慰；我们祈祷，是为了让心灵和思维停止喋喋不休，升华到灵性世界；我们祈祷，是为了表达感恩和寻求宽恕。”

“是的，这些都是正确的，”琼修女回应，“但是这依然不是我们祈祷的理由。”

于是另外一位修女希望自己是终于能够正确回答这个问题的人，举起手来。“我们祈祷，是因为我们应该祈祷。”

琼修女笑了一下。“这个有点接近了，”她说，“但也依然不是我们祈祷的原因。”她停顿了一下，感受到屋子里充满了紧张和挫败的气氛。所有人都急切地想知道，她所寻找的那个答案到底是什么。

“我们祈祷，”琼修女终于回答了这个问题，“是因为听见钟声了。”

每一天，不论大家的情绪如何或者处境怎样，所有的修女都会在钟声响起的时候一起开始做礼拜。从最实际和最肤浅的角度而言，她们之所以聚在一起祈祷就是因为听到了钟声。从最根本的角度而言，不管什么原因，只要钟声响起，她们就会去祈祷。钟声，就是关于结构的一个最好的例子。

为什么要创建一个结构

人生依赖结构而存在。在整个大自然里，我们能发现很多支撑生命的宏伟结构。我之前已经介绍过构造定律，以及它是如何掌控所有运动的，而运动恰恰是生命的根本定义。但是创造一个结构实际上非常困难，因为这需要去对抗最基本的物理法则。

每当我们思考的时候，就是在尝试从混沌中找到秩序。为了达到目的，我们对抗热力学第二定律，也就是事物永远倾向于朝着混乱程度或者熵的最大化方向发展的法则。我们在努力给混沌带来秩序的时候，会

受到大自然的狙击、阻碍和反制。“省省吧，”大自然似乎会这么说，“我有自己的秘密，你们别想知道。”

但是我们痴心不改，非要从智慧之树上拿下那些苹果。我们坚持苦思冥想，竭尽全力从杂乱无章中发现秩序，试图揭开大自然最深处的秘密。虽然过程可能会让我们疲惫万分、痛苦不已，但人类一往无前，永不止歇。

我们这么做的原因之一是为了报酬，就如同塞缪尔·约翰逊（Samuel Johnson）所说的：“除非为了钱，否则只有傻瓜才会去写作。”[1]但是，为什么我们会自讨苦吃找这么困难和需要绞尽脑汁的事情去做呢？不是有很多更省力的赚钱方法吗？包括约翰逊自己在内，人们之所以这么去做，肯定是因为这件事本身让人感觉良好，并且比其他任何事情都更让人感觉良好。跟熵作战，哪怕是取得一个小胜利，都让人乐此不疲。跟杂乱无章作对，就要从无序中硬生生砸出一个秩序、在看似随机的事物之中觉察到模式、妙语连珠地写出漂亮的词句、把复杂艰深的问题思考通透、在不和谐的关系之中创造出片刻的和谐、设计一个能够按照自己指令行动的机器、写出一个淋漓尽致表达出你内心声音的词句……简而言之，战胜毁灭的力量让人感觉良好，虽然到头来一切终将覆灭，但是在某个美妙而升华的时刻，你与之对抗，公然宣战。

也有很偶然的时候，好主意突然福至心灵，从你的脑子里跳出来，让你可以轻松俘获，这是多么幸运的一天！但是通常情况下，你需要付出努力，有时候甚至是一生的辛劳，才能取得那个来之不易的巨大成就。但如果你像阿什莉那样有太多的好主意让自己应接不暇，就无法真正把其中任何一个变成现实。

有多少人曾经想到过成千上万个做生意的新点子，又有多少人真的去把想法实施，一直坚持到成功呢？有多少人曾经想到过某种可以去申请专利的方法，又有多少人真正把自己的想法推向市场了呢？有多少人怀揣着写本书的想法，又有多少人真正去写作和出版书籍了呢？有多少人相信自己离成功只有一步之遥，又有多少人真的达阵得分了？

有时候你会突然觉得有个好点子，喜不自胜，但是稍歇片刻，你还没有做任何跟进，这个点子就烟消云散了。然后你在那里不明所以，这个点子怎么来的，到哪去了？有时候这些“鱼儿”经常咬钩，但是从来没被你钓上岸过。它们就像油滑成熟的老鳟鱼，在湖中落叶下得意扬扬地望着我们。

我们最大的希望，就是发明正确的“渔网”，也就是捕捉“鱼儿”的正确结构。就像声誉卓著的企业家培训师丹·沙利文曾经说过的：“最好的想法是被捉住的，而不是被教授的。”[2]这就是结构的力量，它能在我们所做的几乎任何事情里引发、催生和带来秩序。在今天这个疯狂的世界里，创造一个结构来帮助你去做真正想要做的事情，避免去做自己不希望去做的事情，就显得非常重要。

关于结构的具体例子有很多：一个约会记录本、一扇关闭的门、一扇打开的门、一个押韵格式、一个处在“关”位置的开关、一个空出来休

息的日子、语法、开场铃声、一个清单、一个约会之夜、节拍、闹钟、法律、你电脑旁边的煮蛋计时器、礼貌教养、方程等式、咬自己的舌头、一年四季、那种“每件事都有自己的季节，天堂里的每个目的都有自己的钟点”的想法。

你必须脚踏实地地去行动，别无选择。每天你都需要去行动，直到再也不能前进半步。虽然你可以忽视“关键六项”，不去做任何让你的大脑为行动做好准备的事情，也不去做任何为一个行动创造最佳情绪状态的事情，你还是不能避免真正去行动。在每天的每一个时刻，你其实都在行动。你的大脑在永不止歇地发出各种信号，昼夜不停。除非已经死亡，否则你的大脑会一直不停地行动，不管你自己是否愿意。

结构是一个听起来简单但真的能改变人生的工具，它能让我们规划、控制和逐步成就我们的目标。一个规划本身就是一个结构的完美例证。没有结构，你就会处在一片混沌中；没有结构，你就会偏离航线；没有结构，你就会离题万里，在好的机会之间跳来跳去，但是到头来一事无成。情绪将会在你身上肆虐，各种分心干扰和打断会充满你的世界。你的思维和行动杂乱无章，像狂风暴雪中的雪花一样四处飞舞，你会一时兴起做出很多盲目的行为，然后又突然无所事事。

很多人都被头脑中那一团看不见的迷雾所困。因为缺乏结构，他们的生活失去了方向和一致性。每次他们尝试着去获得更高层次成就的时候，都会跌落原处，仿佛被那团迷雾给拦了回来。这团迷雾存在的原因有可能是组织不力、不够专注、目标错误、抑郁无助、过度承诺，或者其他可能的任何障碍。而穿透这团迷雾的方法就是创造一个结构，然后跟着它的指引往前走。

一旦有了结构——一个计划、一张时间表、一个目标的优先级排序，你就能让自己立于不败之地，做那些自己最希望做的事情。如果你是个修女，就会去教堂的长凳前虔诚祷告，因为钟声告诉你要去这么做。如果你是个交易所的交易员，就会去交易所的大厅里，当特定的铃声响起时你就开始进行交易，因为这个铃声让你去这样做。

具有讽刺意义的是，很多有创造力的人拒绝结构，这反而浪费了他们的最佳才能。像阿什莉那样渴望成功的企业家总是跟我说：“我不能让例行公事或者流程图来限制自己，我需要在我想做事的时候能够做我想做的事。我是那种独立而具有创造力的人，受不了束缚。”对于这些人，我会这样回应：“祝你好运。等你一事无成的时候再回来找我吧。”如果他们真的回来找我了，我就会说：“好吧，现在让我们来跟结构做朋友，先来看看历史上最有创造力的两位天才：莎士比亚和莫扎特。”

先看看莎士比亚。他所创作的所有戏剧几乎都是无韵诗，符合短长格的韵律。Da-DA，Da-DA，Da-DA，Da-DA。“如果音乐是爱的食物……”——4个短长格。但是后面紧跟着“演奏在”——一个长长格，两个加重的音节。莎士比亚并不像节拍器那样一拍接着一拍成为格律的奴隶，但是形式给予了他基本的结构，让他可以在里面创造无穷无尽的变化。没有这种无韵诗的形式，他就没有边界可以来逾越，没有模式可以

去打破，我们得到的就是一团乱糟糟的句子，而不是那种英语中，甚至是所有语言中曾经有过的最伟大、最庄严且最复杂的诗篇了。

莫扎特在非常严格的音乐形式中进行创作，这些形式在其他作曲家手中产生的乐曲大多乏味单调，但是到了莫扎特笔下，就变成了无穷无尽的变奏。他音乐中很多美妙和振奋的音符都是从惊奇中衍生出来的，但是这种惊奇仅仅是从莫扎特作曲时所使用的结构中变化出来的。

虽然他的同龄人，如安东尼奥·萨列里（Antonion Salieri），也能写出不错的音乐，但是他们的曲子里缺乏莫扎特的那种超越性和原创性。他确实让自己同时代的竞争者们心生妒忌。但是如果莫扎特没有把他作曲的那些基本形式和结构掌握得炉火纯青的话，就根本不可能有所突破，尽情展现自己的天赋。

与很多富于创造力的人所惧怕的恰恰相反，结构不仅不会让人扫兴，反而是愉悦和灵感的源泉。

创建结构的步骤

无法采用简单的结构会导致持续不断的失败。通常情况下，并非大家不理解某些结构会有所帮助，而是没有能力去运用它们。为了运用结构的力量，我们可以找个特定的问题或者目标，然后问自己哪一种结构有可能帮助我们解决这个问题或者达成这个目标。举例而言，假设你的目标是锻炼身体。这是个非常普遍的目标，但还是有很多人做不到。每次你看到一个人在街上慢跑，后面就有10个人想坚持跑步但是做不到，或者正在开车经过但心里想着将来要做到。

想要有足够的锻炼，最好的办法就是依照时间表定时定点地去做。时间表就是结构。选择一个时间段，比如周一、周三、周五的早晨7点，把它标记在你的日历上面。如果你担心自己有可能会睡过头，那就找个锻炼的同伴一起设定时间表，这样你就需要在“准时开始”和“对不起自己的同伴”之间做选择。如果这样你还是做不到，那就花钱雇一个教练，你不去就是在白白浪费自己交的课程费。这就是琼修女的“钟声”的不同变种。你不用决定自己是不是需要去健身房，因为这个决定已经提前被做好了。在那个约定好的时间里，你只能去锻炼。

那么该如何设定目标呢？

1．短期：每天设定三个目标来完成，目标太多反而会阻碍执行。一旦你达成了这三个目标，还有剩余时间的话，就可以再多完成一个或者两个。

2．中期：每两周设定三个目标来完成。

3．长期：每6个月到一年设定三个目标来完成。

4．整个人生：定义你的人生目标。这个清单可能会多过三个条目，但是也要小心别搞得太长。当然，这些目标在任何时候都可以改

变，但是做这件事情很有价值，它可以帮助你决定在死亡之前到底想要达成怎样的目标。

5．定期评估你的进展：这样就能提升专注程度，甚至当你执行不力的时候也有积极作用。

6．回顾和调整：定期回顾自己的目标，这是让你头脑保持清醒的最佳方式。任何时候你都可以调整、改变这些清单。把它们都写在纸上，因为这些东西待在你的脑子里有可能会变成跟你期望的不一样的形式。即便你不改变它们，也可以定期重新审视它们，确保一切都在正轨上面。

用一种组织有序的方式设定目标，会迫使你去做一件在当今世界最为艰难却又最为重要的事情：优先级排序。现代生活最伟大的特点，同时也是我们最巨大的诅咒就是，你可以做很多事情。为了把这个诅咒转变成武器，你必须进行优先级排序。

定义清晰明确的目标——短期、中期、长期，乃至终生，会神奇地让心智专注起来。

在开发结构的过程中，你实际上可以尽情地发挥创造力。比如，我曾经治疗过一位有强迫性挥霍消费问题的女性。她欠下了巨额的信用卡账单，以至于她的财务顾问让她把所有的信用卡都销毁。但是她不愿意一下子把所有信用卡都放弃，以防自己真的需要它们。于是她找到了这样的一个解决办法。她把信用卡放进了一个盛满水的大碗里面，然后把这碗水放进了冰箱里。信用卡仍然在她手里，万一真的需要，还是可以拿来使用；但是信用卡都冻在冰里了，因此能够跟她的冲动消费隔离开来。这就是一个天才的结构。

一个决定就是一个创造结构的行动，就像一个开关一样，表明了“我要做这件事”和“我不做那件事”。人们经常试图挣脱这种类型的结构，因为它限制了人们的自由。

我做了一个可以免费下载的手机应用程序“疯狂繁忙”，来帮助人们给自己的时间建立结构。这个应用有很多功能，其中之一就是让你输入各种变量来计算一个给定任务的“是否值得”（worth-it）因素，从而帮助你决定要不要去做这件事。它还有一个计时秒表，这也是管理现代生活的利器，就是用一个视觉化的评估工具来帮你看到自己实际上花了多少时间，你会很惊讶大多数人对此很不敏感。上面还有不少大脑游戏和专注练习，用来保持C状态和避免F状态。这个应用的用户界面非常友好，提供了一个简单实用的方法，来给你的日常生活带来一些结构，帮你把真正该做的事情挑出来，同时避免做那些浪费时间而且无关紧要的任务和活动。

为结构增添趣味

尽管结构对人们大有裨益，但还是有一部分人不喜欢去创建结构。

其中一个很大的原因就是他们认为结构非常烦冗而且无趣，让人感到既麻烦又无聊。因此，想要充分地利用结构给我们带来的好处，最好想办法让结构也变得趣味盎然。

史蒂文·科特勒曾经写道：“一个令人啼笑皆非却又痛苦的现实就是，心流被当成一个达到精通的激进的替代选择，唯一的原因是我们早已做出决定——玩耍对于成人而言是浪费时间。但是事实是，作为一种生存必需的基本活动，玩耍嬉戏可以让大脑分泌神经化学物质，从而带来巨大的报偿，并且它对于达成巅峰成就、超卓的创造力和全面的人生满足感而言是必不可少的。如果我们在寻找最为精彩勃发的自己，就需要把工作变成玩耍，而非反其道而行之。除非我们把这个等式反转过来，否则那些能给我们带来内在动机的能力就会逐渐关闭。我们会开始失去热情，并且人生也会逐渐萎缩。”[3]从结构中寻找到乐趣可以化腐朽为神奇，也能迫使行为发生改变。

举例而言，大众汽车在德国赞助了一个减少超速驾驶行为的竞赛。竞赛的大奖获得者设计出了一个“超速六合彩”，每个通过摄像机的车辆都会被记录下速度。如果某辆车超速，驾驶者就会在邮件里收到一张罚单；如果一辆车遵守了时速规定，驾驶者就会收到一张支票，里面的钱来自超速罚款所积累的资金池。在这个“超速六合彩”开始运行之后，有摄像头的地方的平均车速从32千米／小时下降到了25千米／小时，达到了近22%的降幅。

在瑞典，有一个竞赛鼓励步行者们在进出地铁站时去走楼梯而不是乘电梯。最后胜出的那个设计是把楼梯台阶变成了钢琴琴键，爬楼梯的人每一步都会奏响一个音符。于是走楼梯的人大大增多，比例上升了66%。

在欧洲的一个公园里面，有个垃圾桶中安装了一个设备，每次有垃圾放进去就会发出炸弹下落的声音，然后是爆炸的声音。这个爆炸声吸引了很多孩子，他们四处寻找垃圾往里扔，成年人也被吸引去这么做。这个改装过的垃圾桶一天能收集72千克的垃圾，而公园里其他普通的垃圾桶在同一天里只能收集41千克。

还有一个竞赛鼓励人们回收更多的瓶子，把瓶子扔进人行道边的回收箱里。大奖赛的获胜者想出来的点子是，把回收箱变成一个拱廊，当你把瓶子扔进去的时候，灯光闪烁、音乐响起，屏幕上会显示一个得分。在第一个晚上，有将近一百个人用了这个拱廊回收箱，而只有两个人用了这个小镇上其他地方的普通回收箱。仅仅是把回收箱变成音乐拱廊，就能让人们乐此不疲地去做本来很无聊的事情，把废瓶子捡起来放到回收箱里。同样的道理，在任何无聊的任务里加入新鲜的元素，都可以让这个任务变得更加吸引人。我们之中的任何一个人都能运用自己的想象力把原先的苦役变成引人入胜的游戏。

切实可行的做法

挑一个你现在面临的需要解决的特定问题或者特定目标，然后问问自己："一个不一样的结构是否能够对我有所帮助呢？"有时候你所开发的新结构是宏观层面的，比如找个新工作或者购买一个新的信息存储系统；也可能是微观层面的，比如把一个会议的时间调整到一天中你更清醒专注的时间段，或者让你的助理在每周三的上午10点帮你拦掉一切打扰，从而有时间专心思考。这里的关键是发挥创造力，同时也更宏观地思考一个新的结构如何强有力地改变你的生活。

尽可能地让工作结构变得有序，但不必让组织必须达到完美。最好的结构是那些你自己发明的结构。建立起一种思维习惯，时不时地思考怎么用外部结构来帮助你克服内部的障碍。

最后，请记住：削减、委派和剔除。你越是简化自己的生活，就越能够有结构化的控制。但是，生活里的每件事都事出有因吗？不是的。我们大多数人盲目地让各种杂事堆满了自己的桌面、衣橱、汽车和抽屉，还有日程表。虽然我认同钟声响起是去祈祷或者做任何事的原因，但我们也应该警惕成为那些既不是自己设定也不是自己渴望的钟声的奴隶。钟声也可能变成停车场里没来由的汽车报警器的蜂鸣声。

因此，仔细思考一下你的生活、物理空间和时间安排，请无情地挥舞你的手术刀，准备好尽可能多地切除不必要的东西。一旦你能够做到削减、委派和剔除，就可以至少在一段时间之内在释放出来的空间中保持空闲。

结语

分心也有好工作

DRIVEN TO DISTRACTION AT WORK

我的工作是给人们带来希望，尝试帮助人们把他们的“一旦……我就能……”变成现实。这让人们发现，没有任何场景会极端到让人无能为力，只要我们处理得当，总会看到希望的光芒。

我同样也学到了，在大多数情况下，人们都会尽力而为。他们面对生活中的一团乱麻，有时候可能会搞得一团糟，但是即便是一团糟，他们依然会竭尽全力地去做到最好。只有非常少的人才会诚心去把事情搞砸。

约瑟夫·伍德·克鲁奇（Joseph Wood Krutch）归功于阿纳托尔·弗朗斯（Anatole France）的一个精练的短句，总结了我所知道的人性：“‘每个人都在竭尽全力地寻求自己的救赎’（chacun fait son salut commeil peut）这句话表达了一种全然的自由自主，以及对于做出道德区分的彻底拒绝。那些道德区分原本就是恶意专横的虚伪狡诈之词，并且‘救赎’这个词可以包括一个人的任何欲望，从圣奥古斯丁对上帝的渴望，到今天一个小流氓心中的龌龊念头。而且毫无疑问，这种念头其实跟任何其他人的念头一样，都是一厢情愿而且不容置疑的。”[1]

回顾与反思

我为这本书所创造的6个案例角色，每一个都在为自己的人生尽力而为。重新回顾这6个案例可以让我们对注意力缺失或者注意缺陷特质、个人专注能力，以及个体的心理学得出一个更好的结论。这里列举了这6个角色的发展方向。

莱斯在跟自己的成瘾做斗争。他的成瘾是最新类型的，即对电子产品或网络的成瘾。在帮助莱斯探寻他到底是怎么用电子产品来自我治疗的过程中，我得以让他面对了一个更大的问题：他在治疗自己的什么疾病或者难处呢？在他的情景里，这实际上是一种根深蒂固的深层抑郁，源自他对于自己没有足够能力来满足妻子、老板和自我期待的那种恐惧。一旦他能够改变自己使用电子产品的行为，就能够跟老板更好地合作，并且开始逐渐展露出自己的惊人天赋，这同样也能给他的家庭生活带来转机。

琼重新掌控自己生活的过程非常艰难。跟所有人一样，她的改变来得很慢，还同时伴随着犹豫不决，有时候还会退步。但是当她真正看到和感受到自己的生活陷入泥潭的时候，这些想法就变成了不可逃避的命令。“我必须重新掌控自己的生活，”她这么跟自己说，“我不能让自己再任人摆布了。”

当洞见和觉察在实际上有所帮助并且导致了行为改变的时候，并不是因为那些洞见有多么地新鲜奇特或者发人深省。实际上，这些洞见很多听起来都很俗，因为早就有成千上万的人经历过了同样的路程：了解你自己、实话实说、跟随你的激情、真实面对自己、别去膜拜虚幻的偶像、专注于你最重要的事情、别为了他人生活也别模仿他人的生活、明

白你的老板并非你的父母、意识到你不再是一个孩子……每个俗不可耐的洞见都有可能完全改变一个人的生活。

洞见的力量来自它所发生的情景和时机。当琼对自己的处境感到极端痛苦、觉得难以自拔的时候，这些平凡的洞见就产生了巨大的力量。她利用自己身上新发现的力量坚决执行我建议的做法，从减少对他人的承诺，到与自己的朋友享受温暖的联结，再到留出时间做冥想，以及在配偶面前不再唯唯诺诺。这一切并不轻松，但是那种绝望和痛苦让她咬牙做出了改变。

阿什莉所经历的可以说是人生中最大的痛苦之一：一个超级自恋的母亲。然而，这并不意味着她的生活必然被毁掉。就像我之前说过并且见过很多次的那样，没有任何事情肯定会毁掉一个人的人生。人生永远都有希望。在我们的一次会谈里，阿什莉跟我控诉了自己的母亲在过去多么残酷、妒忌和自私。在她情绪奔涌的时候，我就在旁边陪伴着。“这些永远都不会改变了，对吧？”她问我。

“你妈妈在过去所做的一切都不会再改变了，但是你怎样感受和怎样做绝对可以改变。”

“真的吗？”她问我，“你可别骗我！”

“我没有骗你。你可以走出你妈妈给你创造的这片沙漠。”

之前她不敢有半点想法，就在那个时刻，她开始有所期望。现在，她必须去把期望变成现实了。她需要练习做决定、给自己的生活增加结构、更好地睡眠和饮食。所有这些力量——心理上的、实践中的和生理上的，一起促成了她的巨大改变。

杰克胆战心惊地担心自己会失去妻子。焦虑对他而言不仅存在于基因里面，也源自他的童年。具有讽刺意味的是，想要驱逐这种毒性的焦虑，杰克反而需要放弃各种让他感到安全的心理机制。药物对杰克产生的影响是巨大的。一开始他并不愿意去尝试，但是当看到自己的人生正在变得如此空洞、开始陷入一潭死水的时候，他便决定自己必须要做些什么了。在给他开左洛复（Zoloft）的处方的时候，我选择了一种血清素再回收抑制剂，因为这种神经递质在对担忧、焦虑等情绪的调节中起到了非常关键的作用。药物让杰克有了一个强有力的开始，但是他需要做的绝对不止于此。我给他的强力处方中还包括了每天进行身体锻炼，这可能是对付毒性焦虑最好的方法，还有就是大量的“联结维生素”。杰克按时与我见面进行治疗，持续了一年多的时间。他用我们的面谈时间在想象的世界里重新组织自己的人生，并且尝试感觉减少了毒性焦虑之后的人生。虽然他从来没能彻底地剔除生活里的全部毒性焦虑，但是确实做到了接近自己的太太，并且向她展示了一个完全不同的自己，让这个家庭破镜重圆。

玛丽的问题是在她的整个童年里，她把注意力都放在了别人身上，这不仅帮助了她自己，而且挽救了整个家庭。要让她放弃这个习惯，就意味着让她处于一个自己觉得极为危险的位置上。但是作为成年人，她的生活非常痛苦窘迫，因为她只知道关照其他人而不是自己。我跟她合

作，帮助她理解关照自己并不是自私，或者说不是那种消极意义上的自私，而是一种最好意义上的自私。一个人只有先把自己照顾好，才会有足够的能力去照顾别人。忍受着那种觉得自己自私的紧张，玛丽能够看到她为自己制造的窘境。在绝望的状态下，她脑海中浮现的只有最简单粗暴的想法：去他的，不管了！

玛丽全身充满了愤怒，有益的愤怒，这么多年以来一直被她置之不理的愤怒。她带着这种愤怒生活了好几个月，并且让这种愤怒来帮助她脱离过去那种很容易掉进的陷阱——陷入困难的别人或者项目。

我给玛丽的处方包括锻炼身体、冥想，以及定时跟自己的好朋友共进午餐。我强烈鼓励她与朋友们谈论自己，而不仅仅是谈论她的朋友们。她的朋友实际上非常喜欢听她讲述自己的故事，这让玛丽感到既快乐又惊讶。她时不时地还是会退步，但是她的基本想法，就是不愿意为了讨好他人而牺牲自己的人生，以及并不需要靠着被他人需要才能生存，让她能够坚定地走向更好的生活。

莎伦的进步可以说是最有戏剧性的，因为她的状况是可以被治疗的。这种状况一般对于干预有着强有力的反应，而我们恰恰有这种干预手段。从莎伦这个案例中得到的启发是公众不仅需要理解注意缺陷多动障碍，而且需要理解普遍意义上的学习障碍。从戴维·尼尔曼到理查德·布兰森（Richard Branson）再到查尔斯·施瓦布（Charles Schwab），一些最有天赋、最才华横溢的人都有学习障碍。我们需要开始意识到，很多惊人的天赋都与学习障碍如影随形。

我们马上就要结束这个话题的讨论了，请让我提供几个总结性的建议，以帮助大家保持专注和提升效率：

◎　优先级排序，聚焦于对你而言真正重要的东西。

◎　认识到爱和人际联结在每天生活中无与伦比的巨大力量。

◎　下载“疯狂繁忙”手机应用。创造边界，让自己不被同时扯进太多不同的方向。牢记构造定律：减小阻力，让流动顺畅。

◎　认识到快感和愉悦并不是一回事，刺激和毒品也不是一回事。

◎　让自己有无所事事的时间。请牢记，当你什么都不做的时候，大脑和它的默认状态实际上依然在忙碌。

◎　保留一些与家人、朋友面对面相处的时间，不要让电子产品过度占用你的生活。

◎　学着去照顾你自己，不要把自己的一切都贡献出去。

◎　不要认为更努力地工作能解决一切问题，其实更聪明地工作可能更能解决问题。

◎　尽可能多地在你的“甜蜜区”工作：你所热爱的、擅长的以及完成任务会带来收入的内容的交集。

◎　尽量遵从基本框架：能量、情绪、投入、结构、控制。

相互鼓励，灵活聚焦

我已经给出了方案，让我们能够揭开让头脑清晰的“魔法”。一旦你理解了其中的奥妙，就会发现清晰的头脑根本不是魔法，而是科学支持下的行动。在当今时代，我们需要比之前任何时候都要更加刻意地行动，甚至是科学地行动，来创造和保持灵活聚焦的状态。因为今天试图偷走我们专注力甚至头脑的“窃贼”比以往任何时候都更聪明、更残暴。

甚至只是跟几十年前相比，我们都生活在一个截然不同的世界里，那时有更多的机会，四处充满希望，当然也包裹着太多对他人的怀疑和恐惧。但在当今这个世界里，我们稍不小心就会失去对自己的控制权，想要控制我们思维的力量前所未有地强大。世界曾经是个宁静和私密的地方，但是今天一切都不再是秘密。

在今天，知道如何依照自己的意愿来掌控、管理、保护和发展你的心智，就是至关重要的事情了。不去盲目服从他人的意愿，面对众多毫无用处而看似诱惑的信息、观点和装饰时能够不被淹没。培养灵活聚焦的思维状态，你就既可以产生新的想法，又可以充分开拓发展这些想法，以及掌控现代生活而不是让它们掌控你。现在非常普遍的迷迷糊糊的网络成瘾者，实际上就是现代世界对日常生活造成危害的一个象征。

面对这种危险，我们从来没有如此脆弱过，但是也从来没有如此强大过。通过负起责任和学习调节聚焦的技能，我们不仅能够依据自己的渴望提升心智，而且可以获得远超自己想象的成功，因为我们拥有了前所未有的诸多可能性。

发挥你的创造力。学学那些把台阶变成钢琴键的人，别让你的好点子像雪花落在温暖的柏油路上那样凭空消失。抓住它们、保留它们、滋养它们，然后系统性地让它们生根发芽。

◎　促进流动。

◎　保持最佳的精神能量状态。

◎　坚持做“关键六项”的练习。

◎　通过在“甜蜜区”工作来创造并且进入好的情绪空间。

◎　创建能让你做出超乎想象成就的那种结构。

我是不是在给你鼓劲儿打鸡血？肯定是！我也建议你去给其他人鼓鼓劲儿。我们需要相互鼓励。大多数人都感到压抑，因为好消息太少、鼓励太少、积极能量太少。自己给自己提供这些东西其实很困难，但是为他人打气却容易得多。

我们相互需要。我们需要形成时不时相互给予的习惯，尤其在这个

悄无声息地把人们隔离开来的世界。虽然大家都用电子产品相互联系，但我们需要保留和增加人与人面对面交流的时间。我们需要掌控人生，而不是让电子产品掌控我们。

也许有比今天更加令人兴奋、更具有不确定性的时代，但是我自己想不出来。面对这个时代蜂拥而来的各种机会，我们最好的利用方式就是学习如何掌控自己的思维，学习灵活聚焦的能力，尝试使用积极情绪所激发出来的能量，达到你自己从未想过的高度，并且保持、珍惜和发展你认为最重要的东西。

引言　保持专注为什么这么难

1. Ann Crittenden, "On Top of Everything Else: A journalist, wife, and mother searches for answers to our headlong descent into multitasking madness," *New York Times Book Review*, March 30, 2014.

2. Tim Armstrong, conversation with author, May 2, 2014.

3. 官方诊断手册只包含注意缺陷多动障碍（ADHD）。它有两种亚型：注意障碍为主型和混合型。注意障碍为主型是没有“多动”症状的注意缺陷多动障碍，也就是公众俗称的注意缺陷障碍（ADD）。混合型则是包含“多动”症状的注意缺陷多动障碍。

4. Leslie Taylor, "Price Tag for Lost Productivity: $544 Billion," *Inc.*, August 21, 2006, http://www.inc.com/news/articles/200608/time.html.

5. http://iorgforum.org/research/.

6. American Psychological Association, "Multitasking: Switching costs," March 20, 2006, http://www.apa.org/research/action/multitask.aspx.

7. Herb Ruckle, MD, Loma Linda University, e-mali to author, February 8, 2014.

8. José Ortega y Gasset, *The Revolt of the Masses* (New York: W.W. Norton, 1993), 21.

01　网络成瘾

1. Linda Stone on her website lindastone.net.

2. American Psychiatric Association, *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 5th Edition: DSM-5* (Arlington, VA: American Psychiatric Association, 2013), 795-796.

3. National Institute on Drug Abuse, www.drugabuse.gov.

4. Lance Dodes, MD, and Zachary Dodes, *The Sober Truth: Debunking the Bad Science Behind the 12-Step Programs and the Rehab Industry* (Boston: Beacon Press, 2014), 92.

5. E.J. Khantzian and M. J. Albanese, *Understanding Addiction as Self-Medication: Finding Hope Behind the Pain* (London; New York: Rowman & Littlefield, 2008).

03　思维跳跃

1. Søren Kierkegaard, *The Sickness Unto Death*, 1849.

2. Kathy Kolbe, *Conative Connection: Acting on Instincts* (New York: Addison-Wesley, 1989).

3. Carol Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2007).

04 焦虑过度

1. 著名人类学家厄内斯特·贝克尔（Ernest Becker）的著作《死亡否认》（*The Denial of Death*）在1973年获得了普利策奖。基于这本著作，心理学家谢尔登·所罗门（Sheldon Solomon）、汤姆·匹茨辛斯基（Tom Pyszczynski）和杰夫·格林伯格（Jeff Greenberg）进行了一系列实证研究，证实了对自己死亡的预期会影响人们的很多行为和信念。

2. Bessel Van der Kolk, *Traumatic Stress: The Effects of Overwhelming Experience on Mind, Body, and Society* (New York: Guilford Press, 1996).

3. Susan Nolen-Hoeksema et al., “Rethinking Rumination,” *Perspectives on Psychological Science* 3, no.5 (2008): 400-424.

4. C. Fabbri et al., “Genetics of serotonin receptors and depression: state of the art,” *Current Drug Targets* 14, no. 5 (2013): 531-548.

5. Norbert Bonhomme and Ennio Esposito, “Involvement of Serotonin and Dopamine in the Mechanism of Action of Novel Anti-Depressant Drugs: A Review,” *Journal of Clinical Psychopharmacology* 18, no.6 (1998): 447-454.

6. 尼古拉斯·克里斯塔基斯（Nicholas Christakis）和詹姆斯·富勒（James Fowler）在美国做了一个被试超过3 000人的随机问卷调查。他们发现“平均每个美国人和4个人关系密切，而大多数人和2~6个人关系密切。遗憾的是，12%的美国人认为没有人能够跟他们商量重要的事情或者共度休闲时光。而在另一个极端，5%的美国人有8个关系密切的人”。请参考由湛庐文化策划、北京联合出版有限公司出版的中文简体字版《大连接》（尼古拉斯·克里斯塔基斯、詹姆斯·富勒著）第28页。

05 先人后己

1. Christopher Lasch, *The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations* (New York: W.W. Norton, 1991); and Jean M. Twenge and W. Keith Campbell, *The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement*(New York: Simon & Schuster, 2013).

2. Marie Brenner, conversation with author, New York City, July 10, 2013.

3. James Adrioni, “Impure Altruism and Donations to Public

Goods,"*Royal Economic Society Economic Journal* (1990), http://www.jstor.org/discover/10.2307/2234133?uid=3739952&uid=2&uid=4&uid=3739256&sid=21102183246833.

4. Edward O. Wilson, *The Social Conquest of Earth* (New York: W.W. Norton, 2012), 117.

5. Rachel Bachner-Melman et al., "Dopaminergic Polymorphisms Associated with Self-Report Measures of Human Altruism: A Fresh Pheonotype for the Dopamine D4 Receptor," *Molecular Psychiatry* 10, no.4 (2005): 333-335.

6. J. Moll et al., "Human fronto-mesolimbic networks guide decisions about charitable donation," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 103, no. 42 (2006): 15623-15628; cited by Mathew Lieberman, *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect* (New York: Crown, 2006), 90.

7. Peter Frost and Sandra Robinson, "Toxic Handler: Organizational Hero—and Casualty," HBR *OnPoint* Enhanced Edition, January 2002, http://hbr.org/product/toxic-handler-organizational-hero-and-casualty-hbr-onpoint-enhanced-edition/an/8571-PDF-ENG.

8. Anna Freud, *The Ego and the Mechanisms of Defense* (London: Karnac Books, 2011), Kindle edition.

9. Ibid., location 1327 of 2171 in Kindle edition.

10. William James, from a letter to W. Lutoslawski, in *The Letters of William James, edited by his son, Henry James,* vol. II (Boston: Atlantic Monthly Press, 1920), 252.

11. José Ortega y Gasset, *Revolt of the Masses*, 156-157.

07　灵活聚焦

1. Matthew Lieberman, *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect* (New York: Crown, 2013), 25.

2. Mihaly Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play* (San Francisco: Jossey-Bass, 1975).

3. W. B. Yeats, "Among School Children," 1928.

4. Steven Kotler, *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance* (Seattle: Amazon Publishing, 2014).

5. Steven Kotler, conversations with author, 2013.

6. Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen, and Clayton M. Christensen, *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*

(Boston: Harvard Business Review Press, 2011).

7. Robert Frost, “The Road Not Taken,” 1916.

8. Adrian Bejan and J. Peder Zane, *Design in Nature: How the Constructal Law Governs Evolution in Biology, Physics, Technology, and Social Organization*(New York: Doubleday, 2012).

9. Ibid., 2.

10. Ibid., 3.

11. Louis Pasteur, quoted in René Vallery-Radot, *The Life of Pasteur* (New York: Doubleday, Page & Company, 1927).

12. Jim Loehr and Tony Schwartz, *The Power of Full Engagement* (New York: Free Press, 2003).

08 生理觉醒

1. James D. Laird, *Feelings: The Perception of Self* (Oxford and New York: Oxford University Press, 2007).

2. DrowsyDriving.org Facts and Stats, accessed July 17, 2014, http://drowsydriving.org/about/facts-and-stats/.

3. Vatsal Thakkar, “Diagnosing the Wrong Deficit,” *New York Times*, April 28, 2013.

4. David K. Randall, *Dreamland: Adventures in the Strange Science of Sleep*(New York: W.W. Norton, 2012), 27-29.

5. Jeffrey H. Larson, D. Russell Crane, and Craig W. Smith, “Morning and Night Couples: The Effect of Wake and Sleep Pattern on Marital Adjustment,”*Journal of Marital & Family Therapy* 17, no. 1 (January 1991): 53-65.

6. Brett McKay and Kate McKay, “Unleash the Power of the Nap,” *The Art of Manliness* (website), http://www.artofmanliness.com/2011/02/07/unleash-the-power-of-the-nap/; and Nikki Waller, “On Our Radar: The Office Nap Room,” *The Wall Street Journal* online, http://blogs.wsj.com/atwork/2013/03/12/on-our-radar-the-office-nap-room/.

7. T. Colin Campbell et al., *The China Study: The Most Comprehensive Study of Nutrition Ever Conducted and the Startling Implications for Diet* (Dallas, TX: BenBella Books, 2004).

8. For more on going gluten-free, see http://www.mayoclinic.com/health/gluten-free-diet/my01140.

9. “Supplements: A scorecard,” *Harvard Men’s Health Watch*, April 2012, http://www.health.harvard.edu/newsletters/

harvard_mens_health_watch/2012/April/supplements-a-scorecard.

10. Michel Lucas et al., "Coffee, Caffeine, And Depression Among Women," *JAMA Internal Medicine*, 171, no. 17: (September 26, 2011), http://archinte.jamanetwork.com/article.aspx?articleid=1105943.

11. "How Exercise Can Lead to a Better Brain," *New York Times*, April 18, 2012, http://www.nytimes.com/2012/04/22/magazine/how-exercise-could-lead-to-a-better-brain.html?pagewanted=all&_r=0.

12. John Ratey, *Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain* (New York: Little, Brown, 2008).

09　激发心智

1. Michael Carroll, *The Mindful Leader: Awakening Your Natural Management Skills Through Mindfulness Meditation* (Boston: Trumpeter Books, 2007).

2. Patricia Marx, American Chronicles, "Mentally Fit: Workouts at the Brain Gym," *The New Yorker*, July 29, 2013, 24.

10　人际联结

1. Matthew Lieberman, *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect* (New York: Crown, 2013), 267.

2. Stephanie Pappas, "Early Neglect Alters Kids' Brains," *Livescience.com*, July 23, 2012, http://livescience. com/21778-early-neglect-alters-kids-brains.html.

3. L. F. Berkman, "The Role of Social Relations in Health Promotion,"*Psychosomatic Medicine* 57, no.3 (1995): 245-254.

4. 1998年，哈佛大学化学系的一名才华横溢的研究生自杀了。在那之后，在詹姆斯·安德森（James Anderson）教授和斯图尔特·施赖伯（Stuart Schreiber）教授的带领下，哈佛大学化学系的文化氛围从以孤立和隔绝为特征转变为联系紧密的特征。我作为一名顾问，连续5年参与了这项工作。安德森和施赖伯教授应该得到极大的赞扬，因为他们严肃对待并处理了人际关系断裂的问题。

5. Nicholas A. Christakis and James H. Fowler, *Connected*, 18.

6. Ibid., 22.

7. Ibid., 31.

8. Ibid., 35.

9. Ibid., 49.

10. George Vaillant, *Adaptation to Life* (Boston: Little, Brown,

1977).

11. 被认为是海曼·沙克特（Hyman Schachtel）所说。

11　驾驭情绪

1. “Type ‘D’ for distressed,” *Harvard Heart Letter*, August 2005, http://www.health.harvard.edu/newsweek/Type_D_for_distressed.htm.

2. Aaron Sorkin, *A Few Good Men*, directed by Rob Reiner (Castle Rock, 1992).

3. Epictetus, *The Enchiridion*, compiled by Flavius Arrianus, ca. 90 AD, trans. Nicholas P. White (Indianapolis/Cambridge: Hackett Publishing Company, 1983), 13.

4. Ibid.

12　构建结构

1. James Boswell, *Life of Johnson*, ed. George Birbeck Hill (Public Domain Book, 1791, 1887).

2. Dan Sullivan, conversation with author, New York City, August 14, 2013.

3. Steven Kotler, *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance* (Seattle: Amazon Publishing, 2014), 290.

结语　分心也有好工作

1. Joseph Wood Krutch, *The Modern Temper* (New York: Harcourt Brace & Company, 1929), 114.

有则改之，无则加勉，警惕“时代病”

最近两年翻译的几本书，基本上都跟当今高速发展的后网络时代的身心健康问题有关。《雄性衰落》（*Man (Dis) connected*）讨论了网络“原住民”的千禧一代，特别是男性成员面临的全新健康风险——在虚拟世界里乐不思蜀，不愿意面对更具挑战性和更“枯燥”的线下世界；《驾驭情绪的力量》（*End Emotional Eating*）针对的是一个更多影响年轻女性的健康问题——在时尚的压力下对自己的身体乃至生活越来越不接纳，从而导致情绪性饮食和相关的心理问题；而这本《赢回专注力》谈的则是另外一个新问题：越来越普遍的注意力缺失。这些问题都是“太阳底下的新鲜事”，也就是新时代出现的新问题。这世界变化得太快了，我们的文化、认知，乃至身体，都没有足够的机会适应。我们的健康面临新的挑战，需要我们有更多的了解、警惕和行动。借着这个机会，我也跟大家谈谈心理健康中一些问题的独特性。

“讳疾忌医”还是“过度医疗”，多动症到底是不是病？

关于多动症到底是不是“病”以及需不需要用药，全世界的心理健康专家一直分成两派。一个极端是，有医生认为多动症根本就不是病，是医药界为了卖出更多药物而人为捏造的名称。给活跃的儿童无端用药，实际上损害了他们的健康。这种观点曾经被TED名人肯·罗宾逊（Ken Robinson）[(11)]爵士在《改变教育范式》一书中所表达：在美国，被诊断出注意缺陷多动障碍并且服用药物的儿童比例，自西向东逐渐增高，有很明显的人为痕迹。罗宾逊爵士认为美国东部比例增高是医疗和制药企业跟保险公司之间的博弈结果，而多动症实际上是无中生有的。与之对立，另一个极端则是，有医生认为多动症是一种非常真实的疾病，而且用药的效果立竿见影。很多患者原本可以让自己的人生大放异彩，却因为多动症没有被及时诊断用药而在痛苦挣扎中碌碌无为。本书的作者哈洛韦尔医生就属于这个阵营。还有一些专业人士则莫衷一是，在二者之间摇摆不定。虽然这么说可能让很多希望得到准确信息的读者感到迷惑或者气愤，但是事实如此，我有责任让大家知道，这就是当前的现状。

既然如此，那么我们该何去何从？我个人认为，“仔细观察、小心试错、保持质疑”可能是最保险的方法。如果你真的觉得自己或者儿童青少年有此类的问题，求助于专业机构进行诊断评估确实是风险最小的方式。但是面对诊断结果的时候，你需要抱持一种审慎的质疑心态：一方面要理解医生有不同的专业流派和看法，在这个问题上尚未取得一致结论；另一方面如果诊断的结果是需要用药，就要非常仔细地观察用药的结果或者不良反应。立竿见影、药到病除的话，那自然是皆大欢喜，说明这个解决办法效果良好。如果用药之后改善并不明显，甚至不良反应较大，得不偿失，那就要考虑其他方式了，比如行为矫正训练或者心理

咨询。对于复杂的问题，大家只能自己迭代试错，摸着石头过河。因此，保持审慎而开放的心态可能更好。而对于复杂的健康问题，求助于专家但不盲从也应该是最好的态度。

更严重的问题：数字分心症

如果说儿童青少年的多动症问题目前还处于“悬而未决”的状态，需要大家保持开放心态的话，那么另外一个问题就已经是既成事实了。而且夸张一点说，我们大家无一幸免，那就是“数字分心症”：移动电子设备将我们的时间严重地碎片化，分散了我们的注意力，并且重新形塑了我们的大脑。近20年脑神经研究的飞速发展已经让我们达成共识：人的大脑终身保持可塑性。也就是说，我们使用大脑的习惯会改变它的“硬件”——脑神经结构。如果我们做事情永远三心二意，也就是所谓的多任务处理，大脑就会把自己调整成为最擅长“漫不经心四处搜索”的机器，我们专心致志和长时间集中注意力的能力就会逐渐丧失，就像长期不运动会使肌肉力量和心肺功能下降一样——用进废退。苹果公司对其手机的美国用户做过统计，平均每个用户每天会解锁自己的手机88次。因而，从社会整体而言，我们自己主动养成的数字化、碎片化的生活方式恐怕是比多动症严重得多的问题。

到目前为止，我们所掌握的科学还不能明确地说明这种“分心”“杂念”“漫不经心”，乃至多动症背后的机理或者症状的细节，但是我们每个人的专注力都在日渐下降却是不争的事实。面对这个问题，我们并非束手无策，其实有很多可以立刻进行尝试的资源。这里我推荐几个供大家参考和尝试：

1．正念相关的资源。正念（Mindfulness）在今天的西方社会如日中天，“正念三杰”——乔·卡巴金（Jon Kabat-Zinn）、杰克·康菲尔德（Jack Kornfield）和马克·威廉斯（Mark Williams），都著书立说并且有各种工作坊。正念之于大脑和心理的作用，就犹如慢跑之于心肺和身体的作用，坚持下去，会受益终身。

2．专念相关的资源。专念的英文也是mindfulness，是哈佛大学教授埃伦·兰格（Ellen J. Langer）提出来的。她提出“专念”的目的是让人“在不需要内观冥想的前提下练习专注”的方法。她的《专念》（*Mindfulness*）、《专念创造力》（*On Becoming An Artist*）和《专念学习力》（*The Power of Mindful Learning*）都是可读性很强的作品。

3．专注力相关的资源。在心理咨询和治疗领域之外，也有不少专家聚焦于专注力的训练，如丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）、卡尔·纽波特（Cal Newport）和让-菲利普·拉夏（Jean-Philippe Lachaux）。

网络世界让人眼花缭乱、现代生活让人疲于奔命，为了我们的生活质量、工作质量、关系质量和体验到过程带来的享受，我们需要主动练习和维护自己专心致志的能力。专注带来投入，投入让人充实，充实带来丰盈的人生：一曝十寒还是专心致志，我们可以主动选择。

未来，属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人（来自各行各业的聪明人）没有不每天阅读的——没有，一个都没有。巴菲特读书之多，我读书之多，可能会让你感到吃惊。孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理·芒格

互联网改变了信息连接的方式；指数型技术在迅速颠覆着现有的商业世界；人工智能已经开始抢占人类的工作岗位……

未来，到底需要什么样的人才？

改变命运唯一的策略是你要变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才，而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力，获得异于众人的思考和整合能力。未来，将属于终身学习者！而阅读必定和终身学习形影不离。

很多人读书，追求的是干货，寻求的是立刻行之有效的解决方案。其实这是一种留在舒适区的阅读方法。在这个充满不确定性的年代，答案不会简单地出现在书里，因为生活根本就没有标准确切的答案，你也不能期望过去的经验能解决未来的问题。

湛庐阅读App：与最聪明的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在书价上，把读完一本书当作阅读的终结。其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本

怎么读是读者面临的最大阅读障碍

“读书破万卷”不仅仅在“万”，更重要的是在“破”！

现在，我们构建了全新的“湛庐阅读”App。它将成为你“破万卷”的新居所。在这里：

- 不用考虑读什么，你可以便捷找到纸书、有声书和各种声音产品；
- 你可以学会怎么读，你将发现集泛读、通读、精读于一体的阅读解决方案；
- 你会与作者、译者、专家、推荐人和阅读教练相遇，他们是优质思想的发源地；
- 你会与优秀的读者和终身学习者为伍，他们对阅读和学习有着持久的热情和源源不绝的内驱力。

从单一到复合，从知道到精通，从理解到创造，湛庐希望建立一个“与最聪明的人共同进化”的社区，成为人类先进思想交汇的聚集地，与你共同迎接未来。

与此同时，我们希望能够重新定义你的学习场景，让你随时随地收获有内容、有价值的思想，通过阅读实现终身学习。这是我们的使命和价值。

湛庐阅读App玩转指南

湛庐阅读App结构图：



三步玩转湛庐阅读App：



App获取方式：

安卓用户前往各大应用市场、苹果用户前往App Store直接下载“湛庐阅读”App，与最聪明的人共同进化！

使用App扫一扫功能，
遇见书里书外更大的世界！



快速了解本书内容，
湛庐千册图书一键购买！

大咖优质课、
献声朗读全本一键了解，
为你读书、讲书、拆书！

你想知道的彩蛋
和本书更多知识、资讯，
尽在延伸阅读！

湛庐CHEERS

延伸阅读

《分心不是我的错》

- ◎ 注意力缺失领域专家爱德华·哈洛韦尔作品，一本无法被超越的经典，畅销20年。锤子科技罗永浩、大象公会黄章晋强力推荐。
- ◎ 分心不是一种病，而是一种难得的恩赐。本书描述了各种不同的注意力缺失症状，包括不断追求高度刺激的多动者和什么事都不做的白日梦者。作者为读者指出何时药物会有效，以及如何使用行为的改变技巧。





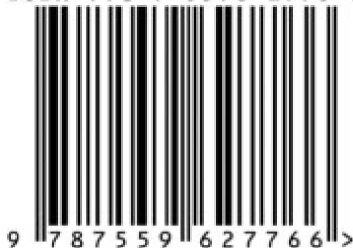
《不再害羞》

- ◎ “当代心理学的形象与声音”、享誉全球的心理学大师菲利普·津巴多经典之作，5个步骤，有效克服社交恐惧，让社交不再成为你的困

扰。

◎ 著名心理学家、北京师范大学心理学院荣誉教授陈会昌，十分心理创始人、前《心理月刊》主编王珲联袂推荐。

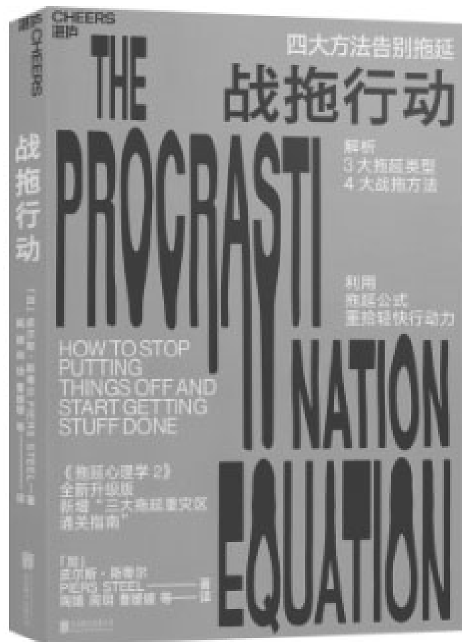




《战拖行动》

◎ 解析3大拖延类型，4大战拖方法利用拖延公式，让你重拾轻快的行动力！经典作品《拖延心理学2》全新升级版，重装上市！

◎ 知名拖延心理学研究者皮尔斯·斯蒂尔倾情奉献，知名心理学家张怡筠、果壳网CEO姬十三、安人公司创始人阳志平、拖延症互助组织“战拖会”创始人高地清风、《三联生活周刊》资深记者贝小戎、知名财经书评人黄一琨、《Vista看天下》执行发行人李红平联袂推荐。

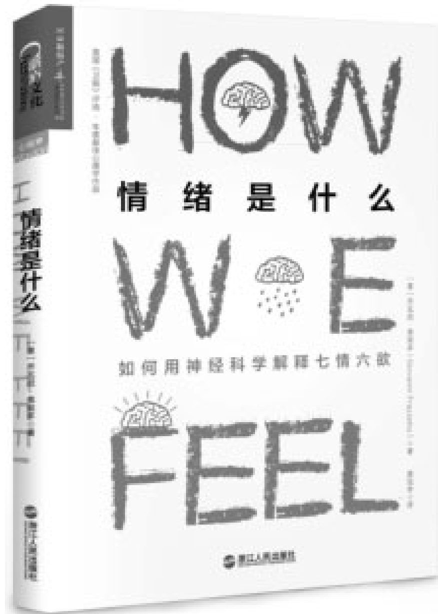


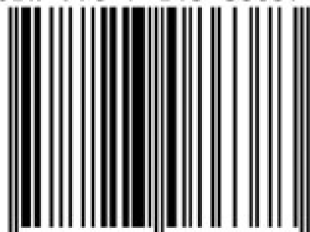


《情绪是什么》

◎ 英国《卫报》评选的年度优秀心理学作品，一本关于情绪的百科全书，一次对神经科学的深度反思。融合科学理性与艺术感性，带你重新认识那些让人又爱又恨的微妙情绪。

◎ 《自然》《卫报》《华盛顿邮报》《出版人周刊》《科克斯书评》等各大媒体一致力荐。





(1)卢德分子指19世纪初英国手工业工人中参加捣毁机器的人，现在泛指反对机械化或自动化的人。——编者注

(2)波士顿马拉松爆炸事件发生在2013年4月15日，美国马萨诸塞州波士顿科普里广场。此次爆炸共造成3人死亡，183人受伤。——编者注

(3)由美国著名神经学家大卫·林登（David Linden）创作的《寻找爽点》对这个问题进行了详细的论述，其中文简体字版已由湛庐文化策划、浙江人民出版社出版。——编者注

(4)这里指的就是心理学中所谓的知、情、意三要素。——译者注

(5)该书中文简体字版已由湛庐文化策划、浙江人民出版社出版，并荣获第十届文津图书奖。——编者注

(6)爱德华·O.威尔逊有“社会生物学之父”之称，两度问鼎普利策奖，其代表作《人类存在的意义》《半个地球》《创造的本源》简体中文字版已由湛庐文化策划、浙江人民出版社出版。——编者注

(7)丹尼尔·西格尔是国际著名教育家、心理学家，其代表作《由内而外的教养》《全脑教养法》中文简体字版已由湛庐文化策划、北京联合出版公司出版。——编者注

(8)马修·利伯曼是社会认知神经科学领域最重要的权威学者之一，其代表作《社交天性》中文简体字版已由湛庐文化策划、浙江人民出版社出版。——编者注

(9)米哈里·希斯赞特米哈伊是“心流”理论的提出者、积极心理学的奠基人，其代表作《创造力：心流与创新心理学》中文简体字版已由湛庐文化策划、浙江人民出版社出版。——编者注

(10)该书阐述了运动如何帮我们提升学习效率，对抗压力和焦虑。其中文简体字版已由湛庐文化策划、浙江人民出版社出版。——编者注

(11)肯·罗宾逊是全球知名教育家，著名的人类潜能开发、创造力开发专家，其代表作《让天赋自由》《什么是最好的教育》等的中文简体字版已由湛庐文化策划、浙江人民出版社出版。——编者注

CHEERS
湛庐

Tinker Dabble Doodle Try

如何打造你的最优工作节奏

哈佛大学知名脑科学家
教你利用大脑的天性完成任务
谷歌、辉瑞等知名公司都在实践

[南非] 斯里尼·皮利 著 阎佳 译
Srini Pillay

浙江教育出版社
ZHEJIANG EDUCATION PUBLISHING HOUSE

版权信息

本书纸版由浙江教育出版社于2020年6月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有•侵权必究

书名：如何打造你的最优工作节奏

著者：斯里尼•皮利

电子书定价：62.99元

Tinker Dabble Doodle Try

Copyright © 2017 by Srinivasan Pillay

This translation published by arrangement with Ballantine Books, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC

All rights reserved

斯里尼·皮利
SRINI PILLAY



著名脑科学家和精神病学家
哈佛大学最具先见之明的革新者之一
享誉全球的高管培训师和
领导力发展专家



想到就去做：从南非走到哈佛

皮利成长于南非一个充斥着混乱和暴力的社区。下楼梯的时候，你可能会看到黑帮成员在骚扰女性；走到街角，你可能会看到十几岁的男孩子们在拿着刀做各种事情；走到黑暗的小巷，你甚至可能会看到暴力行为发生后留下的大片血迹。不过，虽然生活的环境不尽如人意，但皮利的母亲为他营造了良好的家庭环境，让他在家里的每个地方都能感觉到爱，让他相信自己生活在一个城堡中。

正是因为母亲给予的爱，皮利建立了积极向上的心态和想到就做的处事方式。他在南非的医学院以第一名的成绩毕业。在毕业之际，他躺在那间狭小的宿舍的床上，心想：“难道我一定要生活在南非吗？我听说

过哈佛，那好像是一个很酷的地方，为什么不去那里呢？”

有了这一想法的他立即给哈佛大学打了电话，说自己想和哈佛的校长谈一谈。因缘际会，他得到了哈佛医学院院长办公室的电话，并与那边的负责人交谈了一番。皮利说了自己的诉求，对方觉得他简直是疯了，但还是跟他说：“为什么不把你的申请信和简介发过来呢？”皮利完全没有多想就照做了。几个星期后，他收到了哈佛大学的录取通知书。



潜心研究十余年的脑科学家和精神病学家

皮利是哈佛大学最具先见之明的革新者之一，挑战了许多有关大脑和精神的旧理论。他在哈佛大学最大的独立精神疾病医院麦克莱恩医院工作了近20年，用了17年的时间专注于研究脑功能成像。麦克莱恩医院是哈佛大学主要的教学机构，拥有规模巨大的神经科学与精神疾病的研究项目。

目前，皮利是精神病学研究促进小组（Group for Advancement of Psychiatry, GAP）的一员，是灾难与世界委员会（Disasters and the World Committee）的一员，在哈佛大学开发一种应对精力枯竭的心态转变模型，还在与谷歌和麻省理工学院的团队研究如何减少焦虑。

国际知名企业和组织背后的高管培训师

皮利在哈佛商学院教授高管教育的课程，为众多国际知名企业和组织提供顶级的领导力开发课程，并对其高管进行培训。这些企业包括全球最大生物制药公司之一的辉瑞、全球三大药企之一的诺华、MITRE、美国国防部、美国执法研究所（The Institute for Law Enforcement），等等。此外，联合国、世界银行和国际货币基金组织等也都曾向皮利咨询。

玩转多个领域的全能型学者

皮利是一个全能型学者，除了脑科学家、精神病学家、高管培训师的身份，他还是知名的作家、音乐家、诗人、主题演讲者，他甚至还在心理学、脑科学与企业领导力发展、高管培训之间架起了桥梁，开创了神经培训领域。

有人这样评价他："斯里尼拥有'文艺复兴人'的真诚，是一个毫不掩饰的'业余爱好者'，一个博学者，一个资深的音乐家，一个饱受赞誉的诗人和美食家。他经常将有关神经科学的见解输出为其他的艺术形式，比如将神经科学和音乐结合在一起，并将其成果用于企业发展。"

作者演讲洽谈，请联系

speech@cheerspublishing.com

更多相关资讯，请关注



湛庐文化微信订阅号

湛庐CHEERS 特别制作



本书献给那些

敢于发掘自己聪明才智的人，

以及那些敢于挑战反对者，

去探索自己的无限可能性的人。

测一测　如何建立恰当的工作节奏？

1．身为学生应该怎样摆脱倦怠期？（　　）

A．继续熬夜苦读

B．与导师或朋友聊天

C．改变生活习惯，定时休息

D．休学、旅行

2．如果你作为乐团的一员在指挥家的指示下演奏乐器，应该怎么做？（　　）

A．紧盯指挥家做出的每个动作，不得懈怠

B．既足够投入进音乐中去，又要跟上其他乐手的节奏

C．既要遵循指挥家的指示，又要观察台下观众的反应

D．只有在不知道下一步该怎样做时，才会遵循指挥家的指示

3．［多选］成长型思维和固定型思维的人有什么区别？（　　）

A．固定型思维的人更容易沉浸在负面反馈中，且忽视大脑提出的建议

B．成长型思维的人比固定型思维的人更消极

C．固定型思维的人比成长型思维的人更容易成功

D．成长型思维的人能很快从失败中解救自己

4．［多选］以下哪些属于散焦方式？（　　）

A．涂鸦

B．冥想

C．散步

D．打盹



扫码下载“湛庐阅读”App，
搜索“如何打造你的最优工作节奏”，
获取答案。

目 录

引言　建立科学的工作节奏，不做低效率的勤奋者
第一部分　为什么需要科学的工作节奏
第1章　找到自己的认知节奏，才能轻松又高效地工作
聚焦网络VS．散焦网络
哪些因素会破坏你专属的认知节奏
7个方法，让大脑得到充分的休息
2个方法，建立正确的工作节奏
小结：方法整合，行为升级
第二部分　如何打造最优工作节奏
第2章　在具象思维和抽象思维间切换，成功召唤创意
具象是创造力的毒药
有效地浅尝辄止，进入开放体验
让自己走走神，做做白日梦
偶尔打个盹儿
小结：方法整合，行为升级
第3章　在叉子式学习和勺子式学习间切换，让你快速学习
从叉子式学习转换为勺子式学习
相信你天生的创造力
敢于犯错，不追求即刻的完美
“拔枪”要快，内心要坚定
重置大脑触底反弹能力的5个步骤
小结：方法整合，行为升级
第4章　在有意识行为和无意识行为间切换，学会多任务处理
只有大脑放松，才能一心多用
召唤沉默的伙伴——无意识
减少大脑的瓶颈
根据局部反馈进行微调
寻求不同任务间的联系
过滤干扰，消除打断
小结：方法整合，行为升级
第5章　在聚焦心态和可能性心态间切换，快速摆脱困局
从聚焦心态到可能性心态
依靠信念坚持下去
认知五十度灰
理解自己的精神角落

把生活的酸柠檬酿成柠檬水
小结：方法整合，行为升级
第6章　在青蛙视角和鹰眼视角间切换，培养精英思维
你的双面自我：对矛盾加以管理
目的感，帮你找到理性的自我
记忆总会扭曲，所以尽情“修改”它吧
未来取决于个人认知
追求专注，是通往平庸的方程式
用想象为大脑“热身”
青蛙视角VS．鹰眼视角
超验觉知：避开精神杂音的误导
小结：方法整合，行为升级
结语　散焦宣言
译者后记

Tinker Dabble Doodle Try

Unlock the Power of the Unfocused Mind

引言

建立科学的工作节奏，不做低效率的勤奋者

每当我躺在床上不眠，
或心神空茫，或默默沉思，
它们常在心中闪现，
那是孤独之中的福祉；
于是我的心便充满幸福，
和水仙一同翩翩起舞……

——华兹华斯

1983年，一个星期五的晚上，一个男人开车载着女友沿加州128号高速公路从伯克利（Berkeley）前往门多西诺（Mendocino），他在那儿的树林里建了一座小屋。当时正是深夜，已经开车很久，他感觉有点累，精神有点恍惚。看到女友蜷在车座上打盹儿，他的意识也逐渐飘回到了自己正在从事的DNA研究工作上。

正如这个男人所说的："我的银色小本田带着我们在山路上穿行。我的双手把着方向盘，意识却飘回到了实验室。在我的意识中，DNA链盘绕着、飘浮着。不知怎么回事，电分子华丽的蓝粉色图案忽然从山路之间冲到了我的面前。"

他的思绪就像一条刚被松开绳的兴奋的小狗般活跃，在信息碎片中前前后后地斟酌、比较和连接着。突然，他有了新的想法，并把车停到路边——确切地说，他把车停在写有"46.58英里[(1)]"字样的路标旁，然后开始把思路串联起来。自此，科学史翻开了全新的一页。

这个男人就是凯利·穆利斯（Kary Mullis）博士。10年之后，这位生物化学家因为发明聚合酶链反应（Polymerase Chain Reaction, PCR）获得诺贝尔化学奖。PCR是一种用于制作合成DNA的生物分子技术，对从产科到法医学等诸多相关学科都至关重要。正是在这趟深夜之旅中，他把种种想法汇集到了一起，用新奇的方式对它们进行了整合。过后，他又把这些在漫游中汇集起来的想法加以整理和打磨。本书要讲述的便是这种神奇的过程，即收集和整理想法的过程。

专注真的是一件好事吗

身为医生、精神病学家和高管培训师，我深知人人都渴望改变，渴望获得改变的策略。不管是在会议室还是在治疗椅上，也不管事关工作流程、工作效率、领导力、学习、育儿、婚姻还是减肥，来向我咨询的每个人都想知道怎样摆脱困局，快人一步，达到目标。向我咨询过的大多数人都相信，更加专注是解决问题的方法，这可以表现为更好的组织、更详细的方案或者更高的学历。他们使用时间表、待办事项清单、有提醒功能的日历和降噪耳机等工具来提高专注力，却往往会逐渐意识到，这些工具并不像宣传得那样能提高生活质量或工作效率。

有些人读了一些有关冥想和正念的书，了解到锻炼"精神肌肉"多么健康，多么能提高生产力，于是试图把它们融入日常生活，却难以实现。还有些人来找我咨询时，猜疑自己有分心症、拖延症、注意力缺陷障碍或者根本无法跟进事务的发展。许多人甚至希望我正式地给他们进行一番诊断，开些药来让他们能专心工作。这些人认为，无法保持专注是自己工作和生活中的拦路虎。

人们通常需要的似乎确实是专注。它是一股推动人做出改变的巨大力量；它让你可以瞄准目标，直到搞定工作；它还让你可以协调思维、情绪和动作，以这种状态执行并完成任务。孩子们需要一定的专注才能

坐在教室里接受一整天的教导；领导者需要专注才能把员工团结起来为共同的任务或目标奋斗；企业需要专注才能打开市场，扩大自己的市场份额。就连穿针引线、照着食谱做菜、按说明书组装简单的家具这样的事情，没了专注也是万万做不到的！

长远地看，专注可以不断打磨你的兴趣。毕竟，除了像米开朗琪罗那样的多方面发展的天才，兴趣太广只会让你变成杂学而不精的三脚猫。专注于一个领域，能让你获得更深刻的认识、洞见、实践和经验。随着时间的推移，你会变得对自己更有信心，也让别人对你更有信心。比如，如果要做心脏搭桥手术，那你肯定会选择做过1 000次搭桥手术的外科医生，而不是一个做过300次搭桥手术、300次肠道手术和400次脑部手术的医生吧？在商业领域，专注于单一市场需求的公司往往也是能最好地满足该需求的公司。

从神经学的角度看，专注对“保持大脑内信息在线”起着关键的作用，而这个过程有着难以估量的价值。当你处理任务的时候，大脑忙着把信息转换为短时记忆，而短时记忆主要与一个叫作背外侧前额叶皮质的区域有关。我喜欢把这个区域称为“记忆杯”，因为它负责收集人们处理任务时所需的信息。与情绪、直觉一样，专注是大脑将信息转化为短时记忆的过程中的关键性因素，它能让你在未来的工作中做得更好、更快、更顺畅、更灵活。

然而，尽管专注有这么多显而易见的好处，但我还是认为太多人在不知不觉间接受了我称之为“专注歪理”的观点：认为专注是所有能力中最重要的，是应该奋力培养的核心竞争力。事实上，单独来看，专注不仅对你没有好处，还会削弱你的力量。

这么想吧：专注就是大脑里的手电筒。明亮而视野狭窄的光线笔直地投射到你的前方，如果你恰好需要看向前方，那这当然对你大有帮助；可如果你需要外围视觉和光线去看其他事物呢？在极端情况下，这种盲视现象就是心理学家所说的无意视盲，也就是说，因为没有办法事事专注，所以你对某些事视而不见；你的大脑对聚焦点自动做出选择，但有时候这会给你带来害处。

举例来说，1995年，波士顿一名警察在追捕一起案件里的犯罪嫌疑人时，完全没有注意到旁边一个人正在遭受毒打。这名警察声称自己没有看到这起暴力伤害事件，但陪审团不相信他会这么“目不转睛”，于是认定他的伪证罪和妨害司法罪成立，最终他坐了两年多的牢并被罚了款。

这名警察或许真的遇到了无意视盲的情况，也就是一心抓捕犯罪嫌疑人，结果导致专注超载。研究人员因为对这种可能性很感兴趣，所以模拟了现场，发现许多被试同样有可能漏掉外围视野里正在发生的暴力事件：在晚上，只有35%的被试注意到了暴力事件；在白天，则有56%的被试注意到。

还有一个更有趣的例子，就是著名的“看不见的大猩猩”实验[(2)]，你可以通过这个实验了解专注是如何影响人们获取其他信息的能力的。在实

验中，研究人员请被试观看一个视频（视频中的人分别穿白色T恤和黑色T恤），同时数一数视频中穿白色T恤的人的传球次数。如果你没有注意到有个穿着大猩猩套装的人径直穿过了训练场，那真的情有可原，因为并不是只有你一个人会这样，大多数人都过于关注白衣人的传球次数而没有看到穿着大猩猩套装的人。

如果专注让你漏掉了视频中的“大猩猩”，那在生活中还会让你漏掉些什么呢？

或许你正专注于发展公司，却没看到竞争企业正拍打着翅膀积蓄动力。或许你对某个人爱得如痴如醉，却直到对方提出分手才看到他行为举止上的变化，说不定还会伤心地说：“我完全没有注意到。”或许你是一位精神科医生，可能太想要了解导致患者焦虑的情绪根源，却没有想到也许肾上腺问题才是诱因。正如那句老话所说，如果你手里拿着一把锤子，那任何东西看起来都像钉子。

与盲视相关的是超聚焦（过分关注）的问题。首先，超聚焦会让人错过真正重要的事情。比如，上大学的时候，你可能会因为全情投入地开展学术研究而没时间进行社交或约会，结果导致很难遇到潜在的伴侣。我在从事治疗师工作的时候，见过很多这样的案例。这种问题有个学名，叫“长期贴现”，也就是说，由于未来的事情显得太遥远，大脑倾向于尽量降低它们的重要性。许多研究都表明，这是大脑的缺陷。在我看来，这是我们感到后悔的最重要原因之一，即没能在需要的时候及时切换成长远视角。

其次，超聚焦会导致心理学家所说的“丧失关怀”。针对这一现象，研究人员进行了一项实验。他们要求一组被试聚精会神地观看一名女性讲话的视频，屏幕下方每隔10秒钟会出现一些文字，但被试不能去看它们，如果看了，就要立刻把视线切回到那名女性身上。另一组被试则正常观看视频，看不看屏幕下方的文字都无所谓。看完视频后，研究人员为一群受害者寻求帮助。结果发现，精神高度集中的那组被试自愿伸出援手的可能性更低。因为处在超聚焦的状态下，大脑会抑制前额叶皮质的活动，而这一区域是帮助人们做道德决策的。换句话说，超聚焦会耗尽大脑的能量，让它无法在个人的疲劳和帮助他人之间做出权衡。

最后，超聚焦还有可能阻碍创新。在发表于《哈佛商业评论》的一篇文章中，商业教授罗莎贝思·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）指出了与限制创新范围、保持过度关注相关的一些问题。然而，如果人们允许大脑“思考”这些看似没有关系的领域之间的相似之处，那他们是能够发现这些联系的。

聚焦与散焦：心智硬币的两面

既然超聚焦存在诸多不利之处，那我们该怎样做？激发生产力的聚焦与僵化且会耗尽大脑能量的聚焦之间的最佳平衡点在哪里？怎样在放

大了的视角和全景视角之间实现平衡？答案就是，培养我所说的散焦能力。

每当对客户和患者提出散焦的设想，我常常受到对方不自觉的反击，因为他们认为这就意味着放松标准，或者漫无目的地浅尝辄止。他们不想变成或继续做一知半解者，而是想要成为高效生产者或者解决问题的人。提到捣捣鼓鼓、浅尝辄止、涂涂画画、试试尝尝，我们总会这样认为：爱捣鼓的人常常半途而废；浅尝辄止的人付出的努力总是不够，他们只伸出脚试了试，却并不打算真的下水；涂涂画画是孩子们的游戏；尝试当然很重要，但正如我们对孩子们说的一样，贵在坚持。

我明白了，“散焦”听起来太消极了。让我们暂时忽略它的表面词义，回到手电筒的比喻上，聚焦和散焦就像两种不同的光束：聚焦是照得又窄又近的光束，能照亮前方的路；散焦是照得又宽又远的光束，能让你获得外围视觉。这两种光束都只能在一定程度内对你有所帮助，只有把它们结合起来，才能让“电池的续航时间尽可能延长”。

许多重要的发现都来自看似散焦的生涯轨迹。举个例子，如果你想效仿穆利斯博士的科学发现之路，那你或许会认为应该先在学校表现得足够好，拿到生物化学的博士学位，接着再系统地研究DNA复制的问题。然而，纵观穆利斯博士的生平，很难看出他是通过这种方式达到人生巅峰的。事实恰恰相反，他的目标实现之路既不笔直，也不狭窄，而是散焦式的。

获得博士学位后，穆利斯离开科研圈去写小说。之后，他又放弃写作，当上了生物化学家。接着，他又辞职，在面包店工作了两年。当他回到科研圈时，他一点也不专注。在研究DNA之前，他甚至在试着制造火箭。穆利斯的情感经历像过山车一样，如今他已经经历了四段婚姻。人们通常不会注意这些故事，但对他的洞察力和智力发展来说，它们恐怕与他在生物化学领域的工作同样重要。你无法模仿这些经历，但在你身上，一定也潜藏着一个有关散焦的故事。

事实上，人的每一次经历都对大脑的发展有帮助。偏离那条狭窄而又笔直的聚焦之路能产生意想不到的结果，例如能让你以不同视角看待同一问题，培养你坚忍不拔的品质和追求激情所需的性格特点。如果穆利斯早早地成了生物化学家，从没离异过，也从没在面包店工作过，那谁也不知道会发生什么。事实上，一路径直奔到目标的成功者很少，哪怕他们回想起来认为自己确实是这样走过来的。

在职业道路上过于专注其实也不可取。伦敦商学院的教授琳达·格拉顿（Lynda Gratton）在《百岁人生》（*The 100-Year Life*）中写道，在这个人们越来越长寿的年代，我们必须重新思考怎样构建自己的生活。专注或许会被认为是人们达成目标的捷径，但很多时候，它只是一个强大且具有说服力的虚构概念。

学会散焦和聚焦能让你在思考和解决问题时变得更高效、更灵活。依靠散焦和聚焦给意识换一种新的节奏，是提高生产力、创造力、独创性和整体幸福感的关键。事实上，颇具讽刺意味的是，学会散焦能让你

在需要聚焦的时候思维更敏捷，因为散焦和聚焦本来就是同一枚心智硬币的两面。顺便说一句，如果你本来就不太专心，甚至总是因为这一点受到批评，想通过本书寻求肯定，那么你一定能有所收获：是的，散焦是一项宝贵的技能。对你来说，关键是要学习如何打磨和驾驭它，不让它在你的生活里恣意妄为。

以管弦乐队为例，所有乐手都必须聚焦，练习并掌握自己的部分。但到了表演的时候，乐手又必须散焦，因为只有这样才能把自己的专业技术、演奏的声音与乐队融为一体。他们必须专注地演奏自己的部分，跟着乐谱走；同时，他们还要分出一定的精力与其他乐手互动，倾听别人的演奏，甚至偶尔看看指挥。把焦距调宽一点，让自己的声音与周围的人融合到一起，这的确需要技巧。

体育运动也一样。例如，想要成为一名优秀的网球运动员，你必须学会专注，并掌握一些特定的技能：面对每一种来球，应该怎样抓握球拍，朝哪里跟进；脚相对于身体该处在什么位置；发球时球抛多高；为了让球落到你想要的位置，挥动球拍的力量要多大。而且，你必须反复练习，只有这样才能培养出对球的位置感。这需要无数个小时的专注练习，它们会在你的大脑里形成一幅蓝图。如果你信任自己所付出的努力，那么到了比赛的时候，你只需要看着球，让你的身体做它已经学会了的就可以了。也就是说，你可以切入散焦状态。在这种状态下，身体能自发地做些微小的调整，让球落到它该去的地方，而在整个过程中你无须主动思考。

就最基本和最宽泛的意义而言，散焦就是放松大脑，让它重新准备和充电，并在你需要的时候发挥协调与创新作用的过程。这一说法并非没有根据，神经学的研究证明，散焦有以下作用：

- 降低杏仁核的活性，让人心绪平静；
- 激活前额叶皮质，提升创新能力；
- 促进前脑岛的活动，强化自我意识；
- 限制楔前叶的控制力，而楔前叶是可以“观察自我”（observing ego）让你产生自我意识的区域。从本质上说，这就是管弦乐队的乐手、网球运动员“放手发挥”的能力；
- 恢复前额叶皮质的活动，让人能够在思考时重获能量，减少倦怠感；
- 改善长期记忆，提高对相关经验的提取能力；
- 加强默认模式网络（Default Mode Network，即散焦网络）(3)的活动。

不过，对阿尔茨海默病这类疾病的患者来说，情况就有些糟糕了。因为这类疾病的患者的默认模式网络不再同步，也就是默认模式网络的

不同部分在黑暗中胡乱“开枪”。默认模式网络的连通性降低，也和几种神经系统及精神类疾病导致的思维问题有关系，包括自闭症、额颞叶痴呆症、多发性硬化，以及因严重脑损伤导致的植物人状态，在这种状态下，患者的部分大脑可能苏醒了，但还是没有意识。研究表明，如果用聚焦和散焦活动对大脑加以训练，建立认知储备，那么即使出了问题，你也有了备份。简单地说就是，散焦可以保护你的理性脑。如果改变自己的生活方式，训练大脑，让散焦为你效劳，那么你可能很快就会看到变化，而且变化的速度快得超过你的预期。

自由切换专注状态，做自己的编舞师

在我看来，没有也不会有什么事比“修补”大脑的运作过程更加漂亮、精彩了。

大脑扫描仪可以捕捉到血液在大脑不同回路和区域之间流动的情况，这是数十亿神经元努力工作的力证。不妨把神经元想成现代舞舞者，它们以各种出人意料的方式前进、汇聚、彼此推搡、突然改变方向。然而，这些纤美的“舞者”不是只有两条胳膊两条腿，而是有数百万条肢体，并以指数级的增幅在彼此间进行着连接和互动。伴随着每一个新的想法或行动的产生，一股股电流比绚烂的烟花还要璀璨地绽放开来，之后，信息在你的大脑回路中被调动和运输。血流的变化点亮了图像，就如同璀璨的星空，整幅画面动人至极。

大脑回路基本上是按功能排列的，一些回路感知信息，另一些回路检索信息，还有一些回路进行构思。虽然这些功能有可能是独立的，但当你思考的时候，它们就会团结到一起，让神经元的“胳膊”和“腿”敏捷而优雅地伸展开来，彼此接触、交缠。有时候，大脑中的“舞者”轮流执行任务，节约能量，相互依赖。感知、响应和行动的每一个瞬间都改变着神经元的沟通和连接，有点类似于编舞。无论你是聚焦（为考试复习）还是散焦（做白日梦，想象自己得多少分），聚焦和散焦的节奏都决定了大脑中的“舞者”在哪里、在什么时候、以怎样的方式起或伏、休息或奔跑、连接或断开，而聚焦或散焦决定了哪一组神经元将“站上中央舞台”。

在这支神秘又神奇的大脑之舞中，逻辑找到了归宿。就是在这里，你学习怎样烤面包，怎样面对爱人的拒绝，怎样发展激发了想象力的爱好，怎样建立自己梦想中的公司。神秘的是，编成这支舞蹈的人身份不明，或者根本不存在。但有一点很明确：你可以控制血液在不同区域的流动，而且你就是编舞师。

等学会在聚焦与散焦状态之间来回切换，你应对压力和风险的方式以及对生活的理解都会发生重大的改变。你会发现以前从来不知道的强大自我，甚至不会再介意自己的散焦思维。但关键是要熟练掌握散焦的方法，并将它们融入日常生活。你或许偶尔这么做过，比如在无意中冒出一个创意，但本书要教你的是怎样有效控制，甚至主动引导这个过

程。

在尝试了若干这样的方法之后，有些人常常会突然释然，或者恍然大悟。世界上恐怕没有一个人不在一天中走一会儿神，可是如果你知道怎样利用这一会儿去做一些有意义的事情，会不会很神奇？

Tinker Dabble Doodle Try

第一部分

PART 1 为什么需要科学的工作节奏

Tinker Dabble Doodle Try

Unlock the Power of the Unfocused Mind

第 1 章

找到自己的认知节奏，才能轻松又高效地工作

偶尔遐想是好事，就像谨慎使用一定剂量的麻醉剂一样。它能缓解大脑运转时的发热以及偶尔高烧的情况，在心灵中产生轻柔的新鲜蒸气，纠正纯粹的思想太过方正的棱角，填补各处的空隙和间隔，把它们结合在一起，打磨思想的棱角。但太多的遐想会把人淹死。

——雨果

在医学院的第二年，我是个全优学生，但也是在那一年，因为工作量不断增多，我的成绩突然一落千丈。

即便是熬夜苦读，我的成绩也没能提升。我一连几个小时研究人体解剖学，试图记住肌肉附着的位置、人体中的神经和血管在哪里汇聚。我不止一次发现自己衣冠不整地倒在一堆骨头旁睡着了。

没有谁能比我在学习和工作上花的时间更多，可我越是专注，做得却越糟糕。那时的我不知道，这样对待自己的大脑，就像个第一次开车的少年——以狂野的速度起步，接着狠踩刹车，猛地停下，结果反而会造成刹车片和齿轮磨损过了头！

我努力地想弄明白这一切，甚至没注意到自己已经精疲力竭了。直到第二学年到第三学年之间的假期，我才恍然大悟。从那时起，我决定做些改变。

我孤注一掷，决定不再更努力地工作，而是开始更聪明地工作。我把自己的失败看成一定要破解的代码，于是从改变习惯和生活方式开始。我每学习45分钟就休息一会儿，哪怕这有违我的工作原则也要休息。我努力在工作之外的事情上多花些时间，多和朋友们在一起。在开始长时间地学习之前，我一定会睡个好觉。此外，因为经常听人说起冥想的强大复原力量，所以我开始每天做两次冥想练习。

结果是我的成绩进步了，我的精力也更好了。最后，我又成了全班成绩最好的学生。回头去看，我其实不太明白改变生活方式是怎么发挥作用的，但毫无疑问，我对结果十分满意。于是，在医学院就读的其余时间里，我努力运用这些策略，并得到了很好的结果。

不过，我并没有真正从这件事里吸取教训。后来，我做了精神病学的住院实习医生，再一次全力以赴地“狠踩油门”。我沉浸在病例中，在医院里和患者一待就是几个小时。回到家，脱下工作服，吃完晚餐，我还会如饥似渴地阅读与精神病学相关的书籍和期刊。第一次临床轮岗结束后，我期待着听到导师的反馈，但反馈结果和我设想的相去甚远。

“你是个真正具有献身精神的医生，”导师说，“你拥有的知识远比同龄人丰富，所以你恐怕难以与患者展开你真正想要的那种对话，这肯定让你有点沮丧。”我其实并没有这么想，但我以为自己听到的是正面的反馈，也就开心地接受了。接着，我听到了一句这辈子都忘不了的评价。

“你在患者身上花的时间令我有点担心。如果你继续这么做，我担心你的脑袋里会积攒太多信息，以致无法接受更高等的教育。我想，接受更高等的教育是你最初想来哈佛医学院的原因吧？”

退一步说，这个问句既带着讽刺，又如同浇在头上的一盆冷水。我意识到，我又恢复了原先糟糕的习惯，又一次对雄心壮志做出错误的假设，让生活陷入困境，在身体和精神上疲于奔命。

我的导师继续解释说，适当的休息能让思绪更聚焦，这是真正的教育中最重要的一个方面。他让我每天中午到树林里散步，多和同事在公

园里聊聊天，甚至可以做几轮治疗，看看是否有助于我解开心结。

现在，研究过人类大脑怎样管理聚焦和散焦之后，我明白了导师当年就已经明白的事情：我当时欠缺恰当的认知节奏。

说到美妙的节奏，你大概首先会想到音乐，比如迈克尔·杰克逊（Michael Jackson）或者猫王埃尔维斯·普雷斯利（Elvis Presley）的舞蹈，吉他手吉米·亨德里克斯（Jimi Hendrix）、科特·柯本（Kurt Cobain）或基思·理查兹（Keith Richards）曼妙的即兴表演。这些例子的共同特征是，有一组音符或动作有规律地重复出现，也就是以“开”“关”的瞬间为特征的节拍。如果你演奏过亨德里克斯的《巫毒小崽》（*Voodoo Child*）、柯本的《快来吧，就像你原来那样》（*Come as You Are*）或理查兹的《闪电杰克》（*Jumpin’ Jack Flash*），那你立刻就能明白动人心弦的节奏是由什么构成的。

“节奏”不仅是音乐概念，它对你的身体也很重要。你的心脏必须按时扩张、收缩，你必须十分规律地呼气、吸气，当然也必须遵循睡去—醒来的昼夜节律。认知节奏是指以最有效的方式将聚焦与散焦（“开”和“关”）混合在一起的能力。

在任何一天，你都必须准备好应对生活中的波动：开始、停下、越过“颠簸”、改变方向。正如我在医学院就读时所发现的：如果你的思维工具包里唯一的工具就是聚焦，那你很快就会感到疲惫不堪，你的大脑很快就会提前“关机”。如果你能在搞砸一切之前主动学习怎么做，那就会好得多。也许你并未意识到自己正处于这种状态，但研究已表明，其实人一天中差不多有一半的时间都花在了和手头工作无关的精神漫游上。这种自发的波动并非对脑力的有效利用，而是你精疲力竭时大脑的“自动关机”。

一如灯泡的保险丝被烧断和为了节能而主动关灯有所区别，耗尽精力和暂时储存精力也有巨大的区别。在后一种情况下，只要你需要，随时都可以把被比作灯的大脑重新打开；而在前一种情况下，你已经毫无办法！

聚焦网络VS．散焦网络

虽然脑细胞的静息电压比一节5号电池的电压还低，但当电流通过细胞膜时，它会产生一股强大的力量，大约每米1 400万伏——比暴风雨过程中雷电所产生的力量强4倍多，再乘以1 000亿个脑细胞，这就是你脑力的强度！这一数字至少也算令人惊叹吧？！

从出生的那一刻起，你的大脑就在复杂的环境中产生这些电脉冲。它们以波浪的形式出现，所有想法、感觉和行为都对应着脑电波的不同组合。注意力也不例外，想象把注意力波变成不同音符的组合：长号的低音，长笛的高音，以及两者之间的任意音高。即使在基准线上，大脑的注意力也有波动，它的目的是以惊人的速度、力量和准确性，在不同

音符中寻求和谐。你可以用脑电图来检测这些“音符”，就像用心电图检测心率一样。观察人类大脑产生的所有脑电波，可以看到波动从高频到低频、从快到慢的连续性。

β波是聚焦波。当你的眼睛紧盯着自己正在做的工作，你就能在脑电图里看到β波。顺着“音阶”，在β波之后会出现α波、θ波和δ波，它们一个比一个慢，反映的是放松、冥想和深度睡眠这几种不同的状态。γ波很奇怪，它比β波还快，而且无论是聚焦还是散焦，它都会出现。这告诉我们：在大脑中，聚焦和散焦并不像我们想象的那样是对立的。

每种脑电波都与不同的大脑功能有关。不管你想在哪些领域成为顶尖高手，都需要知道该在何时以及怎样在不同环境之间切换。最重要的是，你还需要理解这些脑电波是怎样携手运作，使大脑处于最佳状态，帮你完成手头的任务的。

有些人在聚焦状态下有着令人难以置信的生产效率，思路如同剃刀般锋利而清晰。例如，德国音乐家乔治·菲利普·泰勒曼（George Philip Telemann）两年内创作了200多首乐曲，本杰明·富兰克林发明了避雷针、柔性导管、远近视双用眼镜等数不清的东西。这些人是善于运用聚焦回路的大师，他们总是能专注于工作，专注于自己的需求。

聚焦回路属于一套更大的“中央执行网络”，即便你达不到泰勒曼和富兰克林那种程度，它也能让你保持专注。无论是依照食谱，还是依照一套复杂的流程，无论是填写税务申报表，还是开车穿越未知区域时仔细听导航，聚焦回路都能像手电筒一样照亮你前方的道路。

然而，光有聚焦回路还不够，再说了，剃刀用久了也会钝。只依靠聚焦回路就像钢琴演奏者弹对了所有音符，却没有用心弹一样。如果你亲自演奏过或听过泰勒曼的音乐，你就会知道，他在作曲时依靠的可不仅仅是专注。也就是说，在生活中，我们看到的往往是保持专注的肤浅表现，如打官腔的上司、只强调一个指标的管理层、报告准确但欠缺深度的老实同事，这些表现和泰勒曼的不一样。虽然这些人的阐述都很清楚，但你会想要了解更多的细节。借用导航的比喻来说就是，你想知道旅途前方有什么等着你，你至少想了解未来或者下一个小时会发生什么，而不是只聚焦在眼前的路况上。

想要深入了解细节需要让手电筒聚焦的光束扩散开，以便让你看到外围视野中的重要物体和细节。大脑中有一套回路可以拓宽视野：默认模式网络，即我所说的散焦网络。在科学界理解其真正的功能之前，人们认为默认模式网络是“基本上什么也不做”的回路。但随着时间的推移，我们逐渐发现，默认模式网络是大脑的能耗大户，和聚焦回路广泛相连，并且两种状态下的脑电波都会溢出并彼此融合。聚焦和散焦就像好吃的调味汁，我们很难判断是肉给调味汁增添了香味，还是调味汁给肉增添了香味，因为它们是共同发挥作用的。

在大脑里，这表现为进入或离开某个回路的脑电波的混合，其中任何一种脑电波都有各自的功能。例如，在散焦的高峰期，你或许会在默认模式网络中看到α波，但你看到的脑电波并不只有这一种。你也可能

在某些散焦区域看到δ波，它可能也和β波混合在一起，因为大脑里的聚焦和散焦回路是在不断“交谈”的。同样，你或许会在聚焦回路里发现比δ波更多的β波，以引导你的专注力，但它很少只呈现出一种波动形式。这就是为什么说聚焦回路和散焦回路这样的区分并不成立——它们其实是同时行动的。当我们过度聚焦时，其实就是在阻止大脑里的这一自然联系。

歌手在唱抒情歌曲时，如果心里想着从前发生的一出悲剧，他的歌声就更能打动我们的心弦。这不仅是因为唱歌技巧，还是因为他将缥缈的过去与未来、自我与他人结合到了一起，使歌唱变成了精彩的表演。经过练习，散焦回路也能带有这种韵味无穷的复杂性和真实性。

弗里茨·莱纳（Fritz Reiner）20世纪出生于匈牙利，被誉为史上最伟大的指挥家之一，许多人都认为芝加哥交响乐团之所以能成为世界顶尖乐团，就是因为他的领导。莱纳指挥时非常有趣：他调动自己的整个身体，手里挥舞着指挥棒；轮到铜管乐器时，他会鼓起腮帮子；如果他看向左边，右边的演奏就必须暂停，而且他会踢出一只脚。在他指挥下的乐团表演有多么精彩呢？这里有一句证言。芝加哥交响乐团到波士顿举办了一场演出之后，波士顿交响乐团的指挥阿瑟·菲德勒（Arthur Fiedler）盛赞道：“你们不是人，而是神！”

尽管莱纳是这么杰出的指挥家，但在大多数报道中，他是个“暴君”。因为他不能容忍瑕疵，和乐团排练时，任何人都不得拖后腿。在莱纳的指挥下演奏时，你必须表现得完美，必须全身心地投入。稍有松懈，你就麻烦了。即使没有轮到你演奏，你也必须仔细倾听，不可走神。

无论是在莱纳还是在其他严格的指挥家的指挥下演奏，你都可以想象，这对乐手而言是多么大的认知挑战：一方面，你要足够投入，要饱含真情地演奏；另一方面，你又要敏捷地跟上其他人的演奏，注意指挥对你提出的要求。如果你沉醉在自己的演奏中，就有可能注意不到他人的演奏，进而错过一些提示；而如果你太专注于他人的演奏或指挥的提示，则可能会在演奏时欠缺一点真情实感。总之，你的大脑必须在聚焦与散焦之间保持微妙的平衡。

在日常生活中，我们有时会忘记这一点，我们的行为往往更像只顾注意莱纳指挥而忽视了其他成员的乐手：对一项任务太投入，完全没注意到其他的事情。领导者、家长和运动员也面临着同样的挑战：既要聚精会神，又要留意周围环境；既要记得聚焦，也要记得散焦。

默认模式网络究竟有什么用

我们来看一下默认模式网络的性质和作用，理解了这些，聚焦和散焦状态共同存在这一点就变得更明显了。

默认模式网络充当了一台分心过滤器。矛盾的是，在让你保持聚焦这方面，默认模式网络发挥了积极且至关重要的作

用。默认模式网络就像海绵，吸收那些令你分心的事，让你把注意力放在短期任务上。

默认模式网络可以使思维更灵活。默认模式网络也相当于一个枢纽，帮你把注意力从一项任务转移到另一项任务上。只要充分调动默认模式网络，你的思维就会变得非常灵活。

默认模式网络可以让你更深入地联系自我和他人。默认模式网络把你与自己故事中的元素联结起来，而这些元素存储在大脑的不同区域，它们是你自传的主要执笔人。你的个人特质和自我反省都可以成为当下的一部分，因为默认模式网络可以同时激活它们。默认模式网络可以深入到你储存的记忆中，让你的个人历史成为聚焦点。从这个意义上说，散焦回路能把你带向自我。

深层散焦还能激活社会联结回路。这就是为什么领导力教练会告诉你，成为领导者所必备的素质就是成为自己；这就是为什么声乐教练会告诉你，要找到自己的声音；这就是为什么所有伟大的教育家都会鼓励你发现自己的独特性。深层的自我联结，把你的大脑与远远超出当下和你自己的东西联结了起来。

默认模式网络可以整合过去、目前和未来的信息。大脑能感知过去、目前和未来发生的事。“过去”存储成了记忆，“目前”可以通过你的5种感官来体验，“未来”以规划和想象为代表。默认模式网络可以把这些全都融合到一起，帮你理解正在发生的故事，把你生命时间轴上的各个点连起来。

默认模式网络可以帮你发挥自己的创造力。由于默认模式网络连接着大脑的不同区域，因而它们还能帮你发挥独特的联想能力和创意。依靠它，你就能更自发地运用创造力去处理事情。

默认模式网络可以帮你挖掘无形的记忆，整合位于聚焦点之外的记忆。以经验丰富的厨师为例：他们做出来的菜品美味可口，或许这不仅是因为他们严格照着菜谱来做，还因为他们小时候看过祖母做饭，从而掌握了书里都没有的某种技巧。这或许和搅拌辣椒酱的方式有关，又或许与在炖菜或煎饼上撒调味料时手指的准确动作有关。这些都是默认模式网络能够挖掘出来的。

我最喜欢的意大利肉丸的食谱就是一个合适的例子。在搜索引擎上输入“安东尼的肉丸”（Anthony’s meatballs），你会发现，在烹饪过程中还需要大量的无形元素。除了食材清单和烹饪的分步指导，它甚至还指点你播放意大利音乐来调整心情！和死板的菜谱相比，这种指导能让你做出一顿好吃数倍的神奇晚餐。

正如散焦或接入默认模式网络能对你的大脑和生活有所帮助，你的生活中也内置了一些能给认知节奏带来挑战的系统和默认模式。要警惕这些破坏节奏的因素，并把它们看成要按下大脑中“重置”按钮的信号。通过阅读本书，你会学到如何磨炼这一技能。

习惯

大脑喜欢维持现状，按照习惯性的行为“巡航”是最舒服的。试着对习惯或惯有的态度做出有意义的改变，会给你的意识带来压力或造成认知失调，这可以从大脑扫描中看到。此时，大脑会试图调和这两件事：你想要改变，但如果不承受心理上的不适，就无法真正地改变。

以聚焦或专注的习惯本身为例。如果你习惯了专注地工作，那么哪怕所有的脑科学研究都指出了散焦的价值，你的大脑也会拒绝或回避改变，因为习惯了聚焦的理性大脑不会对散焦有所反应。哪怕你试图练习散焦，大脑的默认回应依然是回到原来的方式上，继续习惯性的行为，最终也会这么安定下来。但你必须认识到，为了做出改变，你必须付出代价，而且你也愿意付出这样的代价，这叫作转换成本（switch cost）。

转换成本会表现为害怕、不确定和缺乏熟悉感，而你的大脑不喜欢这些东西。你必须确定，重新激励大脑对你来说是值得的，你要说服自己的大脑，当前的生活节奏已经不适用了，就像我改变学习习惯时所做的那样。

你有两种选择：一是坚持老做法（甲选项），比如直到圣诞节到来时才一次性完成大采购；二是做出改变（乙选项），比如吃顿午餐，喝点咖啡，把为圣诞节采购的任务分成几天完成。乙选项比甲选项的优势越是明显，大脑就越容易顺从，这叫作选择扩散（spreading of alternatives），也就是说，有必要阐明甲选项与乙选项之间的这种明显差异。如果可以阐明，那么选择扩散就能解决认知失调的问题。你甚至可以从大脑扫描中看到结果：血液从冲突中心流出，回到有助于你完成日常任务的区域。

不确定性

一般而言，不确定性对大脑是个不利因素；不仅是因为它本身，还因为它会让你倾向于认为天快塌了。

你不确定的时候，所有的目标都像活靶子。因为恐慌，你可能会重新集中精力，希望能感知即将到来的危险，在必要的时候击中靶子。但是，不确定性绝不只是停留在表面上。

2010年，放射学教授伊斯多洛斯·萨利诺普洛斯（Issidoros Sarinopoulos）及其同事检验了不确定性对大脑的影响。他们向被试展

示一系列有关面部表情的照片，其中一些是中性的，一些是惊恐的。在展示中性的表情照片前，被试会看到一个“O”；而在展示消极的表情照片前，被试会看到一个“X”。此外，还有一些照片，研究者不希望让被试对其抱以期待，所以在展示之前会先显示一个“？”。结果显示，人们看到“？”时，比看到“X”时更惊恐。

接着，研究人员问被试：“你认为下一张照片上的面孔会是什么表情？”“？”组里的人完全偏了题，75%的人说会出现威胁，而事实上并不是这样的。这证明大脑在面对不确定时只会期待最糟糕的情况。在这些人的大脑中，冲突（前扣带皮质）和厌恶（脑岛）中心运转过度了。

不确定性摇晃着你的大脑，歪曲了你看待世界的方式。等你意识到这一点之后，你会发现，不确定性在大脑中的骚动比它真“咬”了你一口还糟糕。想要让一切恢复正常，散焦应该是第一步，它能纠正这种偏差。

聚焦上瘾

有时候，聚焦能施展魔法，因为你处于聚焦状态时能完成许多事情。另外，出于习惯，也为了避免认知失调，有时候你会以一贯的方式专注地度过一天，而且这样你在心理上会很舒服。不过，让事情顺利进行固然是有利的，但你也不能这样一根筋地过日子。

相反，你要认识到，聚焦对大脑的影响和其他任何形式的上瘾带来的影响一样，它会让你疲惫不堪、思路单一、失去兴趣、无法清晰地思考。而等你切换到散焦状态，大脑才有时间复原，让你之后能够焕然一新地再次回到聚焦状态。

聚焦复发

假设你刚刚度过了一段真正解乏、精神放松、恢复活力的假期，而眼下又面临着一大堆待处理的工作，那么，你可能会重新恢复成超聚焦状态，让休假前的习惯重新出现：早早起床，工作到深夜，不吃午饭，不午休。这种重回老路的情况很常见，通常而言，它对休假之后处理堆成山的工作很有用。但在这一轮紧锣密鼓的聚焦状态过后，你又一次将能量消耗殆尽。所以，休假到底是为了什么呢？

需要注意的是，即便是重新回到工作上，你也要记得散焦，不要总是聚焦。只有这样，你才能更快地到达终点，而不是在路上就把能量消耗殆尽了。

大脑能量耗尽的早期征兆

没有人能一直保持健康的认知节奏。就拿我自己来说，在医学院时，直到成绩和精力都急剧下降、导师指出我的问题时，我才后知后觉地醒悟。或许你也一样，要等到身体运转完

全失去节奏，才会有所察觉。但如果了解大脑能量耗尽的以下早期征兆，你便可以赶在这一情况发生之前纠正过来。

精力不如以往充沛。如果你感觉比平常更疲惫，或许就已经丧失认知节奏了；如果你每个月都有几天是这么感觉的，那么不妨看看自己是怎样利用一天的时间的。这是选择散焦的好时机。

总是功败垂成。很多人努力工作，希望得到自己想要的东西，但他们就是实现不了预定的目标。比如网球运动员错过好几个赛点，谈判代表坚持到最后一轮却仍然达不成和解，政治家的竞选丧失动力和追随者。为实现预定的目标，你在这一路上始终需要保持精力，不能直到最后阶段才鼓足干劲。如果生活让你一次次地感觉好像差一点就能赢了，那或许是时候对自己的认知节奏做一番检查了。

总是无法达成目标。和功败垂成类似，你的大脑因为始终处于聚焦状态而疲惫不堪，你不仅达不到目标，甚至连向它靠近都实现不了。这说明你的目标与你自身根本就是不匹配的。此时，你需要重置节奏，重新审视定下的目标。

重复犯错。人人都会犯错误，如果能从错误中学习，那么许多错误都能给我们带来帮助。但是，反复犯同样的错误就是另一回事了。如果你的生活里发生过太多次同样的错误，如安排失当，那大概是时候让大脑休息一下了。

很容易被压垮。在这个快节奏、技术不断迭代的时代，偶尔感觉要被压垮了完全可以理解，如“我今天非常忙，晚上我需要一个人彻底地静一静”。但是，如果你发现自己很容易被压垮、总是迅速被压垮或反复被压垮，那就是时候重新对生活做一番盘点了。大脑是一个美妙的器官，你可以用它来改善自己的生活，但不要用“垃圾”（自己的负面情绪）来喂养它，也别指望它靠“垃圾”的营养来运转！如果你感到被压垮了，那么或许是时候重新设定大脑聚焦和散焦的节奏了。

安于现状。年轻的时候，我们怀揣梦想、希望和雄心壮志，但随着年龄渐长，它们似乎就消失了。这很常见，以至于有人说安于现状是成熟的标志。有时候或许如此，但大多数时候，安于现状是精神疲劳的表现。你无法承担新的挑战，因为你没有为大脑找到合适的运转节奏，但散焦可以帮助大脑恢复节奏。

发现自己远离了曾经的梦想和目标。想一想你的生活，它是否与你曾经的梦想和期望一致呢？你仍在努力追求自己认为重要的目标吗？如果你发现对自己的境遇深感失望，或者突然意识到自己正朝着一个没什么吸引力的目的地加速前进，那么你恐怕需要取消当前的焦点，切换到散焦状态，重新搜索目标。

7个方法，让大脑得到充分的休息

想想炎热的夏天躺在吊床上的感觉。你眼睛半闭，思绪飘浮，大脑回忆起很早以前遗忘了的事情。在这种状态下，大脑得以成为一台“记忆捕获器”，让你审视过去，告诉自己不再犯相同的错误。

或者再想想你偶尔在洗澡时出现的顿悟。此时，你不见得处在半梦半醒的状态，但你来到了另一个地方，你的思绪从之前思考的事情上跑开了。突然，有了！几个星期以来你一直想弄明白的事情，一下子知道怎么回事了，思路变得如水晶般清晰。

在其他的散焦状态下，你或许正做着一些轻松的事情，比如织毛衣、做园艺。你既没有处在半梦半醒的状态，也没有在洗澡。你的大脑只是开着“自动驾驶仪”巡航做些事情，不仅让大脑得到了应得的休息，还把破碎的记忆拼到了一起，提高了预测未来的准确度。

躺在吊床上、洗澡、织毛衣或做园艺，都是你可以用来散焦或放松的事情，但其实还有许多更正规、更有用甚至更令人惊讶的散焦方法。读完本书，你将学会在不同的环境下运用这些不同的方法。

遐想

当你产生一些奇幻、虚构或假设性的想法，并把它们毫无保留地讲给另一个人时，这就是遐想。遐想是一种广泛用于精神分析的散焦形式，但你也可以在日常生活中运用它。在发明或创作的初期，也就是影响力还不大的时候，工程师或企业家会采用一种更严肃、务实的遐想，邀请同事、投资者、追随者等人参与自己的战略思考。从团队的角度看，你们不过是聚在一起“大声地思考”，但在初期整合他人的一些设想，等到了行动的时候，你就能获得这些人更多的支持和“买单”。

如果你想要改变自己的人际关系，甚至是在家里挪动家具的位置，道理也是适用的。越是在初期邀请别人参与你的思考，就越能产生更多的点子，越容易让别人认同你思考的“结果”，尤其是当你把别人的部分建议整合到自己的计划中时。挪动家具费时费力，所以为什么不在挪动之前邀请别人提出新观点和新想法呢？一段人际关系里通常涉及很多的利害冲突，你们可以共同设想更美好的未来，而不是紧握各自的利益不松口，南辕北辙地走到黑。不管是哪一种情况，你都可以用集体散焦的方式，寻找自己一个人在聚焦时看不到的解决办法。

走神

这是一种更明显的散焦方式。走神是深挖有形及无形记忆、丰富个人行动的绝佳途径。你可以随时随地地走神，比如当你躺在沙滩椅上、坐在壁炉前或参加头脑风暴会议时。在你生命的某个瞬间，你可以走走神，花或长或短的时间锻炼自己的默认模式网络。

走神和正念是有区别的，你可以这么看：正念是专注于自己的呼

吸，把注意力从内心的聒噪上引开；走神是彻底抛开任务，没有特定的关注点。

想象

当你对某事展开想象，实际上是在怀疑其实现的可能性。这是显而易见的散焦！针对将来或怎样应对某一场面而进行许多古怪的设想，是一种运用想象力的有趣方式，这也被叫作前瞻。不管你怎么称呼它，研究都已经证明，这种对未来的投射或想象可以激活默认模式网络，并影响你为原有问题或情况设想新结果的能力。我的个人经历表明，对困在一段关系或生意里、利用“现实”来逃避陷阱的人而言，想象往往是寻找解决办法的好途径。

白日梦

接下来，就是“做白日梦”这一最重要的方法了。当然，一个人的白日梦可能是另一个人的噩梦。比如，你或许可以在修理机器的时候，把自己专注于任务的、分析能力强的大脑切换到自动运行的状态，但对我来说，这就是一场噩梦。因为在修理东西的时候，我要用好每一分注意力。

你可以自行选择在从事什么活动时做白日梦。你可以选择那些不怎么费劲就能做好的事情，比如涂数字油画，或者收拾衣柜。关键在于，这件事对你来说要很轻松、不费劲、没有压力。通过本书，你将会了解到积极的建设性的白日梦与浪费时间的白日梦的区别。

自言自语

在我列举的这些策略里，我个人最推荐的是与自己的大脑对话。乍一看，这似乎有点疯疯癫癫的，因为大多数人在看到有人自言自语时都会觉得这个人疯了。但近年来的研究发现，自言自语，尤其是当它作为减压策略时是有益的。而且，用第二人称自言自语的效果更好，比如把自己称呼为“你”，或者直呼自己的名字。你可能见过职业运动员采用这种做法。例如，女子网球运动员塞雷娜·威廉姆斯（Serena Williams）偶尔会大喊一声“加油，塞雷娜”，而不是只喊“加油”，篮球高手勒布朗·詹姆斯（LeBron James）也是出了名地喜欢这样自言自语。乍听起来不太可信，但既然你能让大脑下令把右手抬起来，为什么不能告诉它，要采用不同的方法应对某种局面呢？你可以的，而且它也确实管用！

大量的科学研究都指明了重塑个人想法的价值。这种重塑既可以很明显，比如把“我没用”改为“我需要获得特定的技能”，也可以是一种微妙的调整。比如说，如果你问自己“为什么我总是会碰到这种事”，这或许会让大脑切入疯狂寻找答案的模式，也就是未能妥善地利用大脑的无意识时间；但如果你把问题变成“和我同样处于劣势的人是怎么克服这些缺点实现目标的”，对你的意识和无意识大脑就更有用了。

只要正面、积极地想问题，你就能得到圆满的结局。但如果你因为不想做某事而告诉自己“不能做某事”，那就不妙了。社会心理学家丹尼尔·韦格纳（Daniel Wegner）研究过这一现象，他发现，如果你指示自己“不能做某事”，那么，处在压力之下的大脑就会采取完全相反的做法。所以千万别这么做！

自言自语还可以让你停下来，重新评估现在做的事情，并在必要时纠正路线。有时，你自然而然地就会这么做，但如果养成这样的习惯，你就有了一台自动提醒机，让你时不时地停下手里正在处理的任务，自我检验一番。

活动身体

你可以用身体来激活认知节奏。和做白日梦一样，针对不同的人，同样的活动既可能激活聚焦回路，也可能激活散焦回路。这个人或许希望在没走过的路上走一圈来激活散焦回路，而那个人或许希望在熟悉的路上走一圈，比如顺着同一条路或沿着相同的方向在公园散步，因为只有熟悉环境，他们才能真正进入“迷失”状态。当然，你也可以使用一些非常具体的方法来获得灵感！

冥想

冥想有许多种形式：先验式，也叫超觉式，把一段咒语或颂言当成起始点；正念，以呼吸作为起始点；行走式，以步行的方式来聚焦；开放式，没有聚焦点，闭上眼睛就行；慈爱式，闭上眼睛，萌生爱意与善意；奉献式，投身于你感兴趣的领域；单纯地询问自我，比如频繁地问自己“我是谁”。不管你使用哪一种形式，冥想时，你都可以得到解脱，可以更好地学习，变得更有创意，像杂技演员那样进行多任务处理，触及在聚焦状态下接触不到的卓越部分。

好，现在重要的问题来了：从哪里开始呢？

2个方法，建立正确的工作节奏

在第一次学习乐理知识时，你会先打单拍；接着打两拍，重音在前；再接着打三拍，重音放在第一拍……渐渐地，你学会了在两拍或三拍里拆分节奏。等进入更高级的阶段，节奏会变得更复杂：你会学习怎样即兴地打装饰音；你可能会无意间抢拍，但你随即就会稍微延长下一拍来弥补，同时保证基本节奏不乱。

同样的道理也适用于思考。你从基础部分开始，到最终能跟上鼓手的节奏。不过，在最初的阶段，你需要遵守基本原则，同时获得一些有益的指导。

使用闹钟

面对真相吧，你不大可能自觉地将散焦时间放进平常的一天当中，但闹钟能够充当你的教练，提醒你做真正该做的事情。设定闹钟，从“小剂量”开始，每天拿出一段时间来练习散焦。也可以让闹钟来提醒你休息时间到了，不管你是打算推开书桌，做10分钟轻松的任务，让思想走走神，还是出门散步，甚至打个盹儿，都可以。但原则是一听到闹钟声音响起就行动起来。

创建时间表

还记得吗？研究表明，人每天都把近一半的时间花在了与手头任务无关的精神漫游上。那么为什么不从精神上控制你打算要做的事情呢？为什么不驾驭好你的精神力量呢？时间表能帮助你规范注意力的“精神航班”，你要更好地利用它。

顾名思义，时间表鼓励你预先把一天里的每一分钟、每个小时都投入到专注的工作当中。比如，你是不是经常提起“我的日程都排满了”这样的话？使用时间表，你可以按需填充时间空隙，安排预约；时间表则可以隔断日常工作和其他的时间。

我知道生活的挑战天天都在变，但别总惦记着创建时间表的规则。如果可以创建规则，那它一定是个聚焦陷阱！

每个人的一天都是不同的，所以，你该花多长时间聚焦和散焦并无一定之规，要安排多少散焦时间段也完全看你。不过，根据我个人的经验，每聚焦45分钟就散焦15分钟是最有效的。每天的第一个专注时间段可以比其余的稍长，比如，你可以先专心工作75分钟，再休息一会儿；但在此之后，你要尽量做到每专心工作45分钟就休息15分钟。在创建时间表时，请把这15分钟的时段写进去，如果你用在线日历来管理时间，那么请设定闹钟，每天每隔45分钟就提醒一次。散焦闹钟响起的时候，你仍然可以坐在办公桌前，听听音乐，玩玩游戏。最重要的是，散焦时段做的事情一定要轻松。散焦时站起身走动一下更好，如出门在附近的街上或去公园散散步，因为这样你骗不了自己，必须先回到办公桌前才能再开始工作。

除了这些较短的工间休息，不妨在单调的一周里安排一些特殊活动，比如哪天晚上和朋友聚一聚，或者独自去看个电影。安排这种时间较长的散焦活动可以更灵活，也许你没办法严格地在每周的同一天安排聚会和娱乐活动，但请务必安排自己做些工作和惯例之外的事情，每周至少一次。也许这意味着你要在特定的日子早点下班，但由于大脑得到了休息，接下来的几天里，你的工作效率会更高。

接下来，你的时间表里还要安排更长的时间段，用来度假或者宅在家里，每年可以安排三四次，每次为期一周。即便你没有这么多的休假时间，也务必安排出几天或几周时间远离工作。同时，不要浪费你的假期！把它提前规划出来，让它变成优先事项，而不是可以往后拖一拖的无关紧要的事。此外，在度假时要保持放松，心情愉快，不要忙着赶工作而让自己焦躁、疲惫。怎样才能做到呢？每小时定时地短暂休息！

我还建议你在周历中放一个代表机动时间的占位符。具体要做什么事，你可以到时候再想。你可以工作，也可以休息，一切由你决定。在这段时间里，你不安排会面，也不把时间花在别人身上。这是属于你的时间，做你想做的事情。所以先把它隔出来！

小结：方法整合，行为升级

提升自己的第一步是认识到认知节奏的存在。同样，当你的生活明显缺乏散焦时刻，比如你感到精疲力竭、疲惫不堪或者总是功败垂成的时候，意识到认知节奏的存在有助于你满足自己越来越迫切的散焦需求。设置闹钟、遵守时间表，是提醒你行动起来的有形机制。不过，在把这些概念和策略融会贯通后，你会发现，你必须跳出纪律的约束，从根本上改变生活方式，因为节奏从来都不怎么讲规矩。

为了确保自己能跟上节奏，用以下这四种身份来应对挑战大有裨益：爵士乐手、舞者、未来主义者和发明家。

爵士乐手

为保持自己最佳的认知节奏，你必须信任自己，愿意跳出也愿意恢复自己的节奏。在不同的时期，情况或许会有所不同。你或许会想，是否有什么规律可循。然而，要建立起无可挑剔的认知节奏，培养随机应变的能力比单纯地遵循规律更有用。

爵士乐手是随机应变的高手。负责让我们与他人进行对话的脑区，也是令爵士乐手可以预测每个人接下来会演奏些什么的地方。2014年，大脑研究员安娜·路易莎·皮尼奥（Ana Luisa Pinho）及其同事证明，碰到这种情况时，大脑中的聚焦回路会关闭，散焦回路则会打开，因为这样大脑就能快速地联想，预测接下来的情况。

我们不妨从爵士乐手的“武器库”里借用一两样工具来保持认知节奏。一切从自信和自觉的即兴创作意愿开始。

如果你认为自己不是即兴创作者，可以再想想看，当你还是个婴儿时，你必须先学爬，再学走，接着学跑。如今，你不仅可以自如地行走，无须有意识地控制自己的动作，还能走在繁忙的人行道上，自动避免撞到迎面而来的行人。如果他们似乎要故意朝你撞过来，你会自动躲开。为了避开他们要走的路，你的步子或许会稍微乱一会儿。这就是最基本的即兴演奏。同样，随着通过时间表、习惯等建立起散焦能力，你可以抛开各种有意识的触发因素，因为你对散焦需求已经了然于心，能更自然地利用它了。

舞者

2015年，临床心理学家阿妮卡·马拉兹（Anika Maraz）和同事询问

了447名萨尔萨舞者和交际舞者，发现人们跳舞的动机有很多，比如健身、调节情绪、获得亲密感、社交、对此着迷、掌握技能、建立自信和逃避现实。当你学会在日常生活中进行散焦，也就是把散焦融入了生活。激活并磨炼默认模式网络，能改善你的认知适应度，增强幸福感，提升你对自己及他人的敏感度，做有益的白日梦，改善学习和工作效率，同时改变你的意识状态，这样一来，你将成为精神上的舞者！

这就是你应该别再想得太多、别再轻言放弃的原因，你应该始终把自己想成在生活中跳舞的人。跳舞是一项对舞者要求很高的活动，不仅耗费体力，还需要在聚焦和散焦之间找到平衡，能够饱含情感、探知节奏并进行表达。舞蹈整合了动作和思想，你要控制自己的姿势、学习动作、运用想象力。跳舞和这些习得性技巧不仅要求你聚焦，也要求你散焦。如果舞者在跳舞的时候始终都全神贯注地做正确的动作，那你能想象会是什么样子吗？跳舞跳得好，就如同找到了好的认知节奏，你不会再过度思考，而是找到节奏预测接下来的拍子，以便适时切入。

未来主义者

1900年，史密森学会会长约翰·E．沃特金斯（John E.Watkins）预测，有一天，美国各地的城市都将拥有无线电话网络、电视机、磁共振成像仪和时尚快餐车。他还预测了一些截至目前仍没有出现的事情，比如英文字母表里再也没有“C”“X”“Q”！沃特金斯这样的人预测事情的时候，使用的是一种叫智能猜测（intelligent guessing）的思考形式。他们的预言不见得总是正确的，但当他们敢于时不时地做出猜测的时候，其实是把默认模式网络和散焦应用于观察未来。

如果你第一次到迈阿密度假，在正艳阳高照的时候听到天气预报说会有雷阵雨，那你大概会不屑一顾。可当你在海滩上仰起头，发现遥远的天边正有一团乌云缓缓朝你飘过来时，你就会想起那则天气预报，并把东西包起来，赶紧跑回酒店。此时的你就是个有眼力见儿的未来主义者，你那处于散焦状态、享受度假、前几秒还沐浴在阳光下的脑袋，就是你洞察天气预报与乌云之间联系的关键。你甚至不需要明确的线索，就能猜得八九不离十。

2012年，神经科学家茱莉娅·莫斯布里奇（Julia Mossbridge）及其同事对来自7所独立实验室的26项“猜测”研究进行了整合分析。他们发现，人体可以预知1～10秒后的事情。例如，如果分别给你看暴力场面和风景的照片，你的生理状态就会发生明显的变化：如果即将看到暴力场面的照片，你会焦虑；如果即将看到风景照片，你会十分平静。从这个意义上说，大多数时候，你能够正确地猜测自己马上要看到什么。

这种现象叫作预测性预见活动（predictive anticipatory activity），有可能反映了大脑认识未来的无意识活动。前额叶皮质属于默认模式网络的一部分，它在这种预测能力中发挥着积极作用，但这一惊人现实背后的确切原理，我们还不清楚。起作用的或许是某种无意识镜像，也就是说，大脑之所以能感知将要发生事情，是因为相关的大脑回路就像镜子一样能反射我们不知道的事情。此外还有一些基于量子物

理学的理论。但关键在于，很多时候，有些事情你还没察觉到，你就已经知道了，哪怕你不愿承认也无法改变这一点。

由此带来的悖论是，你越是散焦，越是信马由缰地预测，就越有可能获得正确的结果。此外，这样做还会产生雪球效应。大量的研究表明，音乐训练与思维能力之间存在直接的相关性。学习音乐的孩子具有较好的口头记忆力、阅读能力和执行能力，第二语言发音准确性也较高，说话也更流利。

大脑之所以出现这种情况，是因为聚焦让大脑的注意力系统苏醒过来，激活了相当于大脑的手电筒的额顶叶皮质，但这样也关闭了默认模式网络。

发明家

我相信本书介绍的策略对你很有用，但我也不得不怀疑有人会把所有情况划分得清清楚楚。务必要记住，没有哪两个人是一样的，因此很难有效地加以概括，我给的也不是一刀切的策略。但请把我的建议当成一幅地图，帮助你在自己独特而复杂的地形里导航、穿梭。对于什么时候做什么事没有一定之规，只要你感觉合适就行。针对我所分享的观点，你只有自己找出它蕴含的科学道理，经过调整再运用到自己身上，才能实现它最大的价值。所以，根据自己的情况去调整、改编我所介绍的观点、策略和信息吧！最后要强调的是，虽然我可以是信息的提供者，但只有你才是主导自己生活的专家。

章末总结

散焦是一种明智的放松方式，它让我们的思考更加灵活，让我们在关键时刻能屈能伸，让我们可以平稳进入思考的下一个阶段，还让我们可以与真正的自我建立更强的联结。

休息、停止、做白日梦、降低专注度、在事态急速升温时暂时放弃，这么做或许有违你的直觉，或许会让你感觉自己正在浪费时间，半途而废，但随着你从“聚焦—聚焦—聚焦—聚焦—疲惫”切换到“聚焦—修补—聚焦—休息—聚焦—娱乐—聚焦—尝试”，你就可以将“疲惫”从等式里拿出去，利用散焦为大脑重新充电。此外，“聚焦—织毛衣—聚焦—休息—聚焦—去吊床躺一会儿”与“聚焦—冥想—聚焦—洗澡—聚焦—睡觉”有所不同。通过本书，你将学会如何根据不同的情况使用这些不同的散焦方式。

在这个需要我们灵活多变且不断成长的世界里，无论你是希望获得更强的创造力、摆脱困局、更高效地学习、掌握多任务处理，还是发现自己的卓越之处，认知节奏都对你大有裨益。

如果你感到“在自己的游戏里下线了”，感到自己的生活一片浑浊、朦胧，感到消沉、不知所措，这就代表是时候改变生活的节奏了。学会面对不同的挑战进行散焦，你会为自己闪闪发光的智慧而自豪。下面，我们的旅行就此开始！

Tinker Dabble Doodle Try

第二部分

PART 2 如何打造最优工作节奏

Tinker Dabble Doodle Try

Unlock the Power of the Unfocused Mind

第 2 章

在具象思维和抽象思维间切换，成功召唤创意

我开始修改自己熟悉的古老曲调。接着，为了尝试新鲜事物，我把一些音乐融入我给狗狗搅拌冰激凌苏打水所发出的节奏里。我把曲调随心所欲地调来弄去，终于，我完成了自己的第一支乐曲。

——艾灵顿公爵（Duke Ellington）

如果我给你一大口袋的泥巴、糖、绳子和巧克力糖浆，你会用它们来做些什么？

你很可能会把这些奇怪的东西扔进垃圾箱，而不是灵机一动，给它们拍张照片，用新颖且令人回味的方式将它们展现在相纸上。不过，巴西著名画家维克·穆尼兹（Vik Muniz）倒是很喜欢时不时地做做这样的事，他曾把花生酱和果冻像画画那样涂抹在两张《蒙娜丽莎》的特写照片上。

在日常生活中，花生酱与果冻很少有机会和达·芬奇联系在一起，但穆尼兹正是打破了传统思路，借助精神和物质之间的潜在冲突来展示意外，比如你肯定料不到用花生酱和果冻画出来的《蒙娜丽莎》，弥合了原本不相干的概念之间的精神鸿沟。这种意想不到的组合吸引了我们的注意力，激发了我们的想象力。这就是为什么他的作品被很多人接受。不管穆尼兹的画作是否对你的胃口，我听有些人开玩笑地说，它们激励自己用孩子洒出来的饭粒画画，或用从地毯上打扫出来的渣滓进行艺术创作，但大多数人都认同，这种手法蕴含着惊人而激烈的创意。

即使你认为自己在创意方面和穆尼兹比不了，也有必要意识到，管理内外关系冲突、从头开始做出一顿美味的饭菜、说服自己正处于青春期的执拗孩子同意你的观点，或者搭配出一套低调但不俗的服装，都需要创造力。

即便如此，你说不定认为有的人天生自带创造力。创造力这种东西，你要么有，要么无。即使你认为自己有创造力，大概也并没有真正理解自己到底是怎么跌跌撞撞找到灵感的。最后，不管你觉得自己的创造力有多强，大多数人想必都认同，创造力难以捉摸，不是一种招之即来的能力。

有一个流行甚广的传说，认为创造力源于右脑，所以有些人会形容自己不是“右脑人”。然而，最近的研究表明，创造力实际上激活了遍布整个大脑的网络，并不存在对左脑或右脑的特别“偏爱”。

举个例子，大脑研究员梅莉萨·埃莱米尔（Melissa Ellamil）和同事研究了书籍封面插图设计师的大脑，发现他们大脑的左右两侧是同时激发创造力的。在设计师必须拿出构思的时候，大脑两侧的内侧颞叶都发挥着重要作用，据说这一部位是用来储存可供借鉴的事实和记忆的。如果设计师必须对构思进行评估，大脑就仿佛要召开一次市政大会，因为广泛分散的整个网络都拥有“话事权”。尽管这套网络分为两侧，但并非左右两侧。实际上它们是左右半脑的聚焦及散焦网络，左右两脑都需要分别给出理性与感性观点。

换句话说，当你拥有创造力的时候，依然需要逻辑思维。因为分析、联想和推理是携手运作的，确保你的创作过程平稳推进。本章将为你展示怎样激活散焦网络来进行聚焦，以便找到创造力，这能帮助你忘掉以下断言：“你不是一个天生拥有创造力的人”“你不是‘右脑人’”“你没有找到获得创造力的方法”。所以，关于创造力的传说并没有你想得那么

神秘。

拥有创造性见解的感觉很好，我们也常常会因此受到赞赏。2014年，奥多比公司（Adobe）请爱德曼公关公司（Edelman Berland）调查了1 000多名接受过高等教育的专业人士：具备创造性思维是不是解决问题的关键？调查结果大体上和你预想的差不多：85%的人说“是的”。事实上，90%的人将创造力列为让自己涨薪的首要因素。不过，即便我们赞美创造力是关键特质，还是有许多人不自觉地对它感到不适。

你可以使用内隐联想测试（Implicit Association Test）来衡量并检验这种不适感，这一测试也揭示了人们在不确定的情况下对创造力的无形偏见。管理学教授珍妮弗·米勒（Jennifer Mueller）和同事在一项研究中尝试对此进行探索。在内隐联想测试中，你要快速按下相应的计算机按键，把诸如“阳光”等正面词汇和“呕吐”等负面词汇，和“新颖”等与创造力相关的词或“有用”等与实用性相关的词搭配起来，并且你的反应速度也会被一并计算。米勒所得的结果表明，参与者在处于不确定的状态下，会自动把创造力与“呕吐”“疼痛”等负面词汇关联在一起。这表明在这种情况下，我们对新颖和充满未知的事物产生厌恶似乎是一种本能反应，部分原因在于，对故步自封的大脑来说，未知是一种可怕的障碍。这就是为什么你好像对创造力心存抵触，以及为什么你的创造力好像已经枯竭。

具象是创造力的毒药

人们往往把表里如一视为一种美德，具备这种特质的人就像一本已经翻开的书，坦白正直，没有秘密。这种人的确非常好，尤其是当你在与人磋商新车价格，或进行复杂的商业交易的时候。但如果你太过如此，就不利于发挥创造力，因为具象思维会调动大脑的聚焦回路。当你聚焦的时候，从认知节奏的角度来说，此时你的大脑只以一拍的节奏运转，你必须关掉默认模式网络，也就是关闭了抽象思维。结果会怎样呢？对于解决一个问题，你只能看到A选项和B选项这两个极端的方案，找不到灵活、创新的方式。你看到的不是黑就是白，看不到灰色地带。想要有所改变，你需要先改变某些固有的思考习惯。

让大脑处在受控的混沌状态

创造力是对大脑中的信息进行快速而无意识的重组。你要建立新的联系，寻找新颖的解决问题方式。如果默认模式网络处于打开的状态，你有可能做得到，但为了达到这一目的，你需要进行散焦，切入混沌的状态，给大脑处理和消化的时间。确切地说，你要屈服于混沌，不为其所困，随它而去。你非但不要去阻挡这股势头，还要融入进去。有创造力的人会意识到，无序与混沌是建立新秩序、喷涌出创意思维、为老问题找到新办法的先决条件。

当你需要为生活建立一些秩序时，运用具象思维毫无问题，但太多

的秩序实际上反而可能导致无序。从某种意义上说，“秩序”意味着僵化，思维无法流动起来。而且“秩序”还暗示着，你太早就把各种想法码放了起来，而大脑还没来得及在它们之间建立新的联系。诚然，你无法永远生活在各种点子飘来荡去的梦境世界，但当你培养起相应的脾性，逐渐在混沌边缘待得越来越久，大脑也就获得了越来越强的创造力。

事实上，屈服于混沌却又不被它压垮是创造性思维的标志。在研究大脑的创造力时，我们可以看出，具备创造力的大脑往往处于一种混沌与抑制之间的紧张状态：抑制力较弱，但又不至于一点都没有；广泛建立关联，但又不多到让你完全没有思路；摒弃线性解决方案，但始终拿捏着需要解决的问题。整体而言，大脑更多地处于受控的混沌状态。

无论如何，科学的发展进程更倾向于混沌而非有序。1965年，诺贝尔物理学奖得主理查德·费曼（Richard Feynman）略带挖苦地说：“科学哲学（Philosophy of Science）对科学家的用处，就跟鸟类学对鸟的用处一样。”处理事情不止“一种方法”。事实上，方法往往很多，你必须在混沌的事实中导航、穿梭。

为了验证这一观点，凯文·邓巴（Kevin Dunbar）的研究颇具启发意义。邓巴是一位研究科学家怎样工作的研究员，20世纪90年代初，他观察了斯坦福大学的4个实验室。他发现，虽然科学家们遵循着既定的技术，但50%～75%的发现是意外所得的，而且这些结果和他们精心设想的理论互相矛盾。可见，科学模型为探索铺平了道路（我希望本书的模型也有同样的功效），但它们往往并不会随之带来答案。

在实验失败后，你会不知所措，一切处在悬而未决的状态。你想知道是哪里出错了，是方法、实施过程，还是你的分析？这其中可能会出错的地方太多，你必须理出真正原因。在这个混沌时刻，你需要的是洞察力而非知识储备，也就是聚焦和散焦回路要协调运作，从而产生想法，对此进行评估。不仅维克·穆尼兹这么做，所有艺术家都这么做，你在寻找独到的服装搭配、构思笑话和学习书法时也这么做。学会屈从于这一过程又不焦虑地栽进混沌之中是一门精妙的艺术，而我们天生拥有这种本事。

查尔斯·利姆（Charles Limb）是一名医生兼音乐家，他研究了创造力是怎样在大脑里运作的。2008年，他和另一位医生兼同事艾伦·布劳恩（Allen Braun）借助功能性磁共振成像技术（fMRI）研究了6名全职音乐家，让他们弹奏“过度学习”（记忆熟练到可完全脱稿弹奏的程度）或即兴发挥的钢琴曲。

他们发现，自发的即兴演奏与外侧前额叶皮质（理性脑）的广泛失活有关。要想自发地表演，你必须抛开意识。同时，更侧重于直觉的大脑整合部位，即内侧前额叶皮质（mPFC）此时被激活。换句话说，散焦是即兴创作的关键。

“尝试拥抱混沌”初听起来似乎像是冠冕堂皇的鸡汤，令你沮丧，有违你的直觉，类似于事情失控时却要你把脚从前额叶的“刹车”上松开。但如果你把“失控”想成在光滑的薄冰上开车，那么松开刹车就有意义多

了。因为这意味着你通过施加控制，避免在混沌状态下一直“打滑”。

在日常生活中，这意味着实践我所谓的“延迟交付”思维。想象一下，在某一天，你按照特定顺序为自己拟好了待办事项清单。如果那一天有人或有事意外地占用了你的时间，你的待办事项清单就会变乱，至少被打断。“延迟交付”思维会让你想想能不能把清单上的某些事情暂时推后，以便应对意外情况。如果你发现自己可以进行这种调整，就会觉得这一天自己还是很有成效的，且一切尽在掌控之中。当然，你不可能总是做得到，但如果练习运用这种思维，你就能习惯不再去抵抗沿途出现的混沌。

在一天中插入短暂混沌期、允许混沌情况发生的优势在于，它能带来一些小的启发。2008年，健康行为专家肯尼思·莱斯尼克（Kenneth Resnicow）和复杂性专家斯科特·佩奇（Scott Page）[(4)]联合发表了一篇论文，研究了人们为什么突然改变行为，如停止服药、开始锻炼、吃得更健康。他们认为，这并非一个改变意愿逐步增强的过程，而是一个创造性的过程或者突然觉悟：动机不是计划出来的，而是凭空降临的。莱斯尼克说：“大量的固有知识或态度有可能意外地凝结成一场完美的动机风暴。”这就是创造性动机，即我们所知的“意图”。当你想去健身房却做不到时，当你想减肥、戒糖却抵挡不了苹果派的诱惑时，你需要的就是这个。少数幸运的人能够抵住诱惑，而对其他人来说，“动机风暴”式的创造性动机往往是唯一的指望。

怎么看待混沌，完全取决于你。你可以把它看成一场暴风雨，也可以看成一口令人神清气爽的喷泉。但很多时候，观察混沌，甚至琢磨它，远比逃避更好。

阿尔诺·彭齐亚斯（Arno Penzias）和罗伯特·威尔逊（Robert Wilson）都是天文学家。1964年，他们在美国新泽西州的郊区用射电望远镜观察太空。为了绘制没有明亮恒星存在的广阔宇宙地图，他们决定对银河的辐射做一番细致的调查。为实现这一目的，他们需要一台极为灵敏的接收仪，能够侦测庞大虚空里最轻微的声响。按照顺序，他们要先改造原来的射电望远镜，为它安装放大器和校准系统，好让来自太空的信号好一些。

让他们感到沮丧的是，每当他们把望远镜指向天空时，总会听到一种静态噪声，它持续不断，妨碍观察。你可以想象这多么令人困扰，就好比在电视上看你最喜欢的节目，它却时不时地卡住不动。不管他们怎么猜测，都找不到这一噪声的来源。由于始终无法消除噪声，他们决定忍受这一现状，并依然尝试获得自己想要的数据，但还是失败了，因为他们无法把微弱的无线电回声和静态噪声区分开来。他们放弃了实验，但继续琢磨着噪声的来源。

1965年，彭齐亚斯给普林斯顿大学的核物理学家罗伯特·迪克（Robert Dicke）打电话，问他对这种声音有什么想法。迪克一直在寻找宇宙大爆炸的证据，甚至自己动手制造望远镜，一听到彭齐亚斯说的这种静态噪声，他立刻明白这是在宇宙形成的初期遗留下来的辐射！迪

克对噪声的这种解释，令天文学家们得以证实宇宙大爆炸理论。1978年，彭齐亚斯和威尔逊因为这一惊人的“偶然”发现获得了诺贝尔物理学奖。可以说，在混沌状态中，不经意的发现往往能解开预料之外的谜团。

许多企业也认识到，控制混沌是创新的必要条件。他们密切关注自家产品用户不断变化的需求，从一开始就避免详尽的规划，保持灵活性。同时，他们也欢迎很多新设想，尤其是那些能被快速、低成本地检验的设想。在这种状态下，一些比较没有逻辑、可行性较低的设想会出现，所以大多数设想会很快失败，而有希望实现的设想则进入下一发展阶段。这种高周转率和严格把控的混沌状态，为企业带来了保持竞争力所需要的势头。

为了真正理解这一点，可以想想飞机是怎样顺着风加速的，或者老练的水手是怎样在风浪里操纵帆船的。同样，大脑处于混沌状态时也为你提供了可乘之机。与其收紧和降下风帆，不如顺势而为，顺水行舟。

听任灵感的左右

实践放手的艺术，是创造力的重要部分。做到这一点，你就会暂时从外部世界抽离出来，转向关注自己的内心。

艺术家在谈起个人作品或创作过程时，往往会说，自己在这之中并不完全顺着清晰而单一的思路指引。相反，哪怕心如明镜的时候，也明显掺杂着模糊甚至怀疑，且这种含糊不清甚至可以被界定出来。事实上，对有创造力的人来说，表达一种冲突、含混或模糊常常多过表达解决冲突的方法。

在对意义和理解的不懈追求中，我们兴许会过于急切地想加以理解或分析，从而无意识地把自己与个人体验隔绝开来。更糟糕的是，我们有时还否认自己的体验，因为我们不理解它们，或者认为它们与自己的生活无关，但这样会对创作过程产生影响。

灵感通常表现为一个想法冒了出来，你说不清从什么时候开始，它就自发地出现了。实际上，灵感分为三个部分，即我们可以分辨、执行、促成。

灵感始于五种感官的其中一种对某物的审美欣赏。对有些人来说，日出让他们灵感喷涌；对另一些人来说，在沙滩上散步，细沙在脚趾之间穿过的感觉，空气中的盐和海藻的气息，让他们灵感喷涌；还有一些人或许认为，灵感更加详细和具体，比如电影《一代骄马》（*Secretariat*）里的那匹马拿下三冠王让他们产生灵感。“收集”或注意这些体验，并随时加以利用，对你来说是件大有助益的事情。打个比方来说，这就是一只装满奇思妙想的盒子，有了它，每当你需要灵感的时候，就不必劳烦大脑大费周章了。

在激发了这种欣赏之后，你需要让思想在其中漫游，这就是所谓的被动唤出（passive evocation）阶段。用些时间让自己沉浸在对审美欣

赏的敬畏当中，你会感受到灵感在体内膨胀，如同聚集起来的肥皂泡形成一头巨兽。它让你着迷，并将你包围，让你认识到它就是你在随心所欲地运用创意时所需的力量。

灵感的第三个部分是渴望采取行动，也叫作激发动机。当你处于散焦状态时，灵感就像肥皂泡一样吹进你的大脑，你必须保持呼吸，让泡泡继续往里冒。这部分的灵感就是对新鲜事物的渴望。渴望也许难以自发产生，但你可以做一些事情助长渴望。

比如，找一个网络社区，分享你的激情，让生活充满活力；找一个邻里群体分享你的兴趣；想一想你的渴望和你的幸福有什么样的关系，又是怎样与你生活的意义和目的联系起来的。以上这些建议将有助于让你保持动力。

找到“渴望”的另外两条路是新颖性和独创性。找一找能调动你兴趣的不同寻常的事物，可以是摆在办公室里的好看摆件，你也可以试着画些东西（我的一个朋友曾决定在前厅的地砖画些原创的图案），不要总想着要画得对或好看。毕加索说他总是按自己的想法而非实际的样子来绘制物体，所以也把你的想法画出来吧，看看会出现些什么。

把挑战形象化

提醒大脑生活在“灰色地带”的自然方式是使用符号（象征）。符号（象征）把具体问题转化成更简洁的形式，它是事物的表征。

符号（象征）在生活中普遍存在，而且比你认为的更普遍。比如，我们随时都在使用数学符号“＋”或“＝”；每个单词本身也是符号，因为它们是描述某物的一种简写方式。孩子们经常使用象征思维，比如把玩泥巴当成做饭，把毛巾当成超级英雄的斗篷，把小棍看成剑。

身为成年人，当你努力摆脱一段关系的时候，象征思维会发挥较大的作用。把以前爱人的照片放在瓶子里抛进大海，象征着摆脱这个人，这样做把你的情绪反应作为排解悲伤的开始，是比较富有创意的。

你也可以用某已知事物的符号来模拟某种未知事物。举例来说，你或许不知道该怎样促进组织内部的跨部门合作，但如果你处在僵局里，我不妨给你举个例子。想想看大脑是怎样分工合作的：右脑和左脑合作，聚焦与散焦合作，理性脑和感性脑互相对话、共同工作。如果你的理性脑和感性脑都能共事，那为什么设计师和程序员就不能共事呢？这样的想法可能会帮助你意识到，只有当人们不害怕和缺乏认知节奏的时候，才能建立合作关系。反过来说，这或许能帮助你确认与部门间协作相关的担忧情绪，同时，帮助你建立有助于双方团队高效分享信息的沟通平台。

如果你要处理某件未知的事情，符号同样很有帮助。比如，你在考虑把桌子放在房间的哪个地方。如果你把桌子放入建筑草图中去思考，说不定根本不知道该如何挪动它。试试反其道而行之，如果用“X”来表示桌子，你的联想能力可能突然提高：你把它和壁炉关联起来，推导出

它该放到哪儿。你不再困于细节，你的创造性思维得到增强。符号的这种作用被称为“简化语义结构”，有助于提高你的创造力。

比喻同样是一种把想法赋予活力的方式，也有助于缓解脑袋里的混沌状态。比方说，把生活想成一盒各式各样的巧克力，虽然无法预测，但并不吓人，这恐怕是所有比喻里最棒的了。

你可以把要应对的挑战想成是一堵墙，并延伸这种比喻：你可以在墙上钻个洞，可以翻过去，也可以绕开它，还可以在墙下面挖隧道。创作过程必然是抽象的，练习使用此类比喻，可以帮助你的大脑采用不同的创作方式，激活你的默认模式网络，让你有更大的可能找到充满创意的解决方法。

研究表明，更恰当的比喻往往更新颖、更体现智慧、与被比喻之物之间的关系更远。这是主观的评判，但你可以用这些标准来判断自己的比喻是否管用。比喻得越恰当，越能激活负责经验开放性（openness to experience）的脑区。坚持锻炼自己的比喻能力，把它视为创意训练。对创作之路上遇到的障碍，你可以不再用墙来比喻，而把它们形容成上山，但不管是墙还是上山，都没能传达出创作时大脑的混沌状态。

因此，你也可以试着把挑战比喻成玩碰碰车，或者滑雪冲下倾斜的陡坡，不过，前者可能会让人觉得太无聊，后者可能又会让人觉得太危险。为了找到平衡，你最终或许会把创意挑战想成调配出完美的鸡尾酒，尝试调配几种口味，再搅拌几次，一杯美酒就出现了。不过你需要把试酒的时间分散开来，别一不小心就喝醉了。另外，多尝试几种混合方式，这样你的作品才能独一无二。当然，不同的人或许喜欢不同的比喻，但当你采用这种方式进行比喻时，就是在激发自己的创意思维。

兼顾团块思维与分裂思维

分析情况时，你要么陷入分裂思维，要么陷入团块思维。创意思维包含对这两种视角的探索。

团块思维着眼于大局，把事物按相似性分组，以理解它们。比方说，作为人类学家的你在研究一座偏远岛屿的人口，如果你天生喜欢以团块思维看问题，就可以把岛上的所有人视为一个整体，以鸟瞰的视角来推断或总结事情。如果你的思维倾向于分而治之，那么你更有可能专注于事物之间的差异。你将岛上的居民按年龄、按性别或者按村庄分类研究。在研究的过程中，你要么紧密关注细节，要么着眼于大局。

举例来说，我们用心理与身体的概念来思考这两种视角的用处。多年来，医生和科学家将心理与身体视为构成人类的独立部分。分裂思维普遍认为两者之间没有显而易见的联系。例如，肠道及其细菌与大脑完全分离，与人的心理健康或情绪完全分离。如果你专注于单一领域，把肠道和大脑分开来看很有帮助；但如果你认为它们在身体中存在联系，就像我们现在做的，你就会得出一些有趣的新见解。如今，我们可以检测到肠道细菌进入大脑的信号，它影响着你的沮丧和焦虑程度。此外，新的实验表明，从前被认为是一种大脑系统紊乱疾病的帕金森病或许就

是细菌从肠道通过迷走神经传播到大脑的。被切断这一神经的人，患病概率降低了50%。

此外，分裂思维本身也有价值。2012年，心理学家托尼·麦卡弗里（Tony McCaffrey）介绍了通用零件技术，这是一种克服创造性思考障碍的分裂思维方式。他解释说，这一策略要求你问两个问题：我正在观察的物体能够进一步分解吗？我对这一物体的描述是否暗示了它的一种用途？

麦卡弗里提出一个经典的问题，他给人们两个钢圈、一盒火柴和一根蜡烛，让他们用这些东西摆出“8”字形，也就是把两个钢圈接在一起。大多数人会试着把蜡融化，把钢圈粘在一起，但钢圈总会分开。而如果你接受训练，学会运用他的通用零件技术，你就会问自己上述两个问题，并有可能迅速找到解决该问题的答案：蜡烛是由蜡和烛芯构成的，把蜡融化之后，你就可以用烛芯把两个钢圈绑在一起了。事实证明，使用该策略的人解决此类问题的概率比其他人高出67%。

用开放的心态对待体验

众多研究表明，经验开放性是具有创造力的人的特质之一，拥有这种特质的人有活跃的想象力、喜欢多样化、对知识充满好奇，并且善于发现美好的东西，也关注自己的内心感受。相比之下，一些人擅长附和、工作勤奋、情绪稳定，但他们的创造力较低，因为不具备经验开放性，或开放程度极低。

研究表明，当你具备经验开放性时，你的默认模式网络运转得更高效，在大脑里创造了更多的秩序而非无序。从某种意义上说，秉持开放的心态，你会顺流而动，而不是像“正常模式”那样逆势而为。开放地对待新体验，你更容易在喧嚣的生活里发挥出创造力，找出自己的发展道路。

但是，保持开放的态度并不是非要你去高空跳伞、与鲨鱼共泳，我们在这里主要讨论的是信念上的认知飞跃，愿意放宽对事物和结果的要求。大部分报道指出，维克·穆尼兹就有这种特质。22岁时，他遭遇了一场离奇的事故：劝阻一场街头斗殴，结果腿上挨了一枪，枪手赔了他一笔钱，让他得以移民美国——他早就想着到美国去实现自己的创作梦了。穆尼兹不知道自己要做什么、能找到什么，但他对最终结果保持开放的心态。无论是从字面意义还是比喻意义上看，他都实现了飞跃。所以，“发现”不仅意味着用新的眼光看待新事物，还要看到新事物可能会发展成什么样子。

管理并利用直觉

直觉是大脑在你意识到之前就察觉到生理的微妙变化的能力。同样，预感是身体上产生的感觉，但还没有变成想法。大脑中若干不同的区域组建了一套直觉网络，它们能接收到那些微妙的感知，让你产生直觉，即理性脑无法阐释的认知。这种直觉是重要的信息，你不应该因为

超出了理解范围就忽视它。

一种有效管理直觉（而不是对直觉置之不理）的方式是，退后一步，对直觉展开反思。你要追问“是什么让我这么兴奋呢”或者“为什么我感到这么紧张呢”，甚至可以揣摩一两种假设。但即使你完全无法解释自己的直觉，也别气馁。好奇心会把你的大脑变成侦探，它会搜索证据，把证据串在一起，指证你的预感。这叫作连续检验假设，是大脑运用直觉，搜索“内部”数据的过程，你可以以此逐渐积累零零碎碎的信息，等收集了足够的数据，便形成了洞见。通常而言，用理性大脑寻找洞见是找不到的，可一旦数据量超过了某种程度，洞见自然会出现。渐进式洞见为你在创造力的混沌边缘导航提供了方向。

管理直觉的另一种方式叫作预测推理（**predictive inference**）。大脑不是先寻找证据，而是先得出一个结论，再对它加以检验。这就像你还没看清就先跳下去，或者先做决定再检验。比如，即使在整理近期恐怖分子的入境点数据上遇到了难题，情报机构也不会放手不管，他们总要从某个地方着手，至少要推断下一次入境可能发生在什么时间和地点。如果他们忽视了直觉，说不定就不会采取行动。他们在推断的时候不需要什么原因，也不会一开始就去证明自己的预感，而是先把X、Y、Z三个边境点标注为最可疑的地方，并从这里下手调查。接着，他们会检查数据，以检验这些观点是否合理。如果模型不起作用，至少他们掌握了新的数据，即哪些地方不会是恐怖分子的突破点。然后，他们说不定又觉得边境点P、Q和R存在疑点，并重新探讨其可能性，直到自己的预感与数据吻合。一旦数据和预感吻合，他们就会执行相应的边境安全方案。很多时候，情报机构就是这么运转的，即逆向推断。

在建立人际关系时，人们偶尔也会用这种办法，先根据直觉做出选择，而后随着关系的进展，推断自己为什么做出这样的选择。如果他们收集了足够的证据，双方没准就结婚了；如果找不到证据，这段关系可能会以结束告终。

到了这个时候，你恐怕已经得出一些结论，但你还要再调整一下解决办法，看看它是否正确。而后你重新提出结论，再次进行修改。经过几轮的修改，你终于得到了满意的结论。这其实是一种有效且往往很省时的方法。

把这两种管理直觉的工具纳入你的大脑工具包，你的意识大脑能把注意力转到内部，并用它的“探照灯”四处寻找数据。

意识冒泡

散焦可以帮助你从原来的习惯中解脱出来，激发新的想法。你不会意识到大脑正在运转，但它一旦准备就绪，新的想法或创意解决方案就会浮现在你的意识中。你突然想起来的知识碎片、文字、图像或旋律看上去似乎是随机出现的意识冒泡，但是研究人员发现，意识冒泡和经验开放性一样，激活的是同一大脑区域。洗碗、割草等对心力要求较低的散焦活动，

往往能让你想起来的那些事情浮现出来。即使它们互相交缠、彼此矛盾，也是创意大脑在行动的标志。

有效地浅尝辄止，进入开放体验

“浅尝辄止”这个词听起来不太好，我们常常把它等同于（在句子里也用它来表示）肤浅、缺乏深度，或者指这个人只是业余爱好者。还有一个普遍的感觉是：如果不专心研究某一领域，那就是在浪费时间。但深度是相对的，其中一类的浅尝辄止对你的创造力和生活有益而无害。

维克·穆尼兹就是个从浅尝辄止受益的鲜活例子。在离开巴西前往纽约之前，穆尼兹在广告行业工作。等到了纽约，他以制作画框为生。在不同的时间点上，他尝试过雕塑、绘画和摄影。通过他的所有作品，你可以看到人生旅程对他产生的影响：广告从业背景或许提高了他对日常物品和品牌优势的认识；为别人的作品制作画框的经历，大概让他懂得了怎样权衡和强调自己的作品。穆尼兹解释说，在看到以创作镜面的大型钢制“气球动物”闻名的杰夫·孔斯（Jeff　Koons）的作品后，他产生了混合媒介、把日常物品变成艺术品的灵感。

已故的苹果公司创始人兼首席执行官史蒂夫·乔布斯（Steve　Jobs）也是这方面的榜样。乔布斯在2005年发表的著名的斯坦福大学毕业典礼演讲中，讲述了自己从里德学院（Reed　College）辍学、只旁听感兴趣的课程的故事。这些课程包括书法课和排版课，当时的他完全不知道怎样利用这些知识，但10年之后，在设计第一台麦金塔计算机（Macintosh　Computer）时，这些知识被利用起来。如果他没旁听过那些课，苹果电脑恐怕会有多种字样以及按不同比例间隔的字体。在一个很感兴趣的领域浅尝辄止，虽然并不会立竿见影，但长远地看，这让乔布斯有了巨大的收获。

虽然从表面上看，诸如爱因斯坦和毕加索这种创意天才来自不同的领域，但科学家和艺术家的大脑，尤其是复杂感知、想法和情绪交织的区域有着类似的反应。这两类人都表现出高强度的默认模式网络活动，这表明思想的深度固然重要，但想法之间的关联也很重要，这就是为什么你应该涉猎广泛。因为你给了自己一次新的阅历、一件可供关联的新事情，而这或许正是你苦苦寻找的缺失的那一环。

虽然爱因斯坦和毕加索彼此从未见过面，但他们都受到当时一位数学家、物理学家兼哲学家亨利·庞加莱（Henri　Poincaré）的强烈影响。他们和各自的智囊团讨论自己的理论：爱因斯坦是和他的学习小组，毕加索是和一群前卫文人。爱因斯坦把庞加莱绝妙的数学和科学理论又往前推进了一步，提出了相对论。而在听到庞加莱关于“存在能在一瞬间看到一切的第四维”的设想时，毕加索也大受启发。在画作《阿维尼翁的少女》中，毕加索从侧面和正面同时描绘了一张脸，即同时展现两个视角，这正是对该设想的体现！

在其他许多事情上，爱因斯坦和毕加索也曾浅尝辄止。爱因斯坦受美学理论的强烈影响，对弗洛伊德的作品十分着迷；而毕加索受到摄影和X射线技术的强烈影响。他们并没有想过自己要在这些副业上成为专家，但受好奇心的驱使，他们仔细梳理自己的想法，并与各自的智囊团讨论。没想到的是，由此而来的结果日后改变了世界。

决定浅尝辄止是个重要的决定，它意味着你愿意尝试一些东西，身份再次转换为学生。从这个角度来说，浅尝辄止意味着要以开放的态度摆脱日常习惯，像婴儿学步那样摇摇晃晃地学会掌握开放性，这是创造力的必要条件，也是跳出舒适区的好方法。有效的浅尝辄止有点像一头扎入深水区几秒后就游开，持续时间或许很短，但有一定的深度，并且常常令人感到振奋。有那么短暂的一刻，你会沉浸其中。

为生活增添色彩

不要满足于对自己才能和兴趣的狭隘定义，也不要被对你性格的文字描述束缚住。写几件能描述你的特点的事情，找出与你所认为的截然不同的兴趣。如果你能立即找到把这些兴趣融入生活的途径，那就太好了。如果你一时之间不知道该怎么把这些结合起来，不妨借助本章介绍的其他方法，如涉猎、打个盹儿、做白日梦、散步，打破你设在它们之间的屏障。

通常而言，要把自己的不同部分拼到一起，你可以稍微涉猎一番，说不定这正好是你所寻找的“黏合剂”。跑马拉松、上音乐课、上陶艺班这类事情常常能给生活增添色彩，带来满足感。对任何感兴趣的事情你都不妨动手试试看，看看会发生什么。但要记得，它必须能与你产生共鸣，让你感觉它与发掘自己的内心息息相关。

拥有一种爱好恐怕是最受认可的涉猎途径。但要把爱好放在生活的一边，因为说到底，爱好也只是个副业，你也知道不该把所有的时间都投入这里。不过如果你已经找到了一种甚至几种爱好，也不应该就此荒废。研究早就表明，每天投入业余爱好一个小时以上，能保护你晚年免受痴呆的折磨。此外，组织心理学家凯文·埃斯克曼（Kevin Eschelman）及其同事的两项研究也表明，涉猎对你改善现状也有帮助。

在第一项研究中，来自不同工作岗位（包括管理、教育、行政和会计）的341人回答了有关工作之外创意活动及自我评估时间表现的问卷。参与更多创意活动的人，对自己的时间表现评分更高。

在第二项研究中，美国空军的92名现役尉官完成了类似的调查，并由其他人对其工作进行打分。结果表明，无论是基于个人评估还是他人评估，在工作之外参与更多的创意活动，都与更好的时间表现相关。

此外，生理学教授罗伯特·鲁特-伯恩斯坦（Robert Root-Bernstein）

为了证明兴趣爱好的价值做了一项重要研究。1958—1978年，伯恩斯坦和同事对40名男性科学家做了4次采访，内容涉及其工作习惯、时间规划、兴趣爱好、态度和相关问题。他们以该科学家著作的引用次数来衡量其科学影响力。结果表明，涉及视觉思维、边做边学（而不只是思考）、艺术和音乐等的兴趣爱好特别有益。

有趣的是，在这项研究中，一些效率最低的科学家也参与了各种各样的活动，只是这些活动并没有提高他们的影响力。这其中的不同之处在于，效率高的科学家把自己的爱好或兴趣活动视为带有某种目的性，他们处理同一件事情的角度不同。

有所取舍不是必需的

很多时候，我们认为自己应该过更简单的生活，所以扔掉了一些东西，又或者认为自己应该少买奢侈品；我们把事情缩减到最简单的基准线上，这完全没问题。但“缩减”会对自己设下可怕的限制。如果你热爱一件事，又在另一个领域如鱼得水，你必须在两者之间有所取舍吗？你非得做这样的取舍吗？如果你总能找到办法把自己的才华和兴趣联结起来，那会怎么样呢？

让我们来看看基林·辛哈（Kirin Sinha）的正面例子。2012年，她在麻省理工学院主修理论数学、电气工程、计算机科学，辅修音乐。尽管在上学期间，她不得不宣称理工科是自己的主修专业，音乐是辅修专业，但两者对她的自我意识都十分重要。她是科学家兼音乐家，她不想在两者中做出取舍，并且也没有这么做。

辛哈从3岁就开始学习古典印度舞，她相信，学习舞蹈有助于建立自信和勇气，这两种特质对学好数学十分必要。为了把自己的兴趣结合起来，也为了验证自己对将数学和舞蹈相结合的信心，她针对数学学得不好的六年级和七年级女生发起了免费的舞蹈和数学课程，该课程为期8周，负责教学的是麻省理工学院有舞蹈背景的学生。这些女生在此期间学习嘻哈、爵士和其他舞种，她们还从舞蹈里学习应用数学概念，用数学公式来编舞，比如，X代表转身，Y代表扭屁股。辛哈说：“她们这下明白了，如果你做2X＋3X，就等于同一个动作连做5次。”

让自己走走神，做做白日梦

古希腊人认为漂泊是一种惩罚，它与雅典人倡导的稳定与文明相悖。伊萨基（Ithaca）的希腊国王奥德修斯说过：“凡人最可悲的事莫过于漂泊了。”神话里著名的希腊国王俄狄浦斯因为弑父娶母，被罚终生漂

泊。

2 500多年后的今天，我们大概不会以漂泊作为惩罚手段，但还是容易因为脑袋爱“漂泊”（即走神）而责怪自己。2008年，心理学家马修·基林斯沃思（Matthew Killingsworth）和丹尼尔·吉尔伯特（Daniel Gilbert）做了一项调查，研究人们大脑走神的频率以及走神时的感受。他们开发了一种智能手机技术，对人们一天当中的想法、感受和行为进行抽样调查。他们发现，46.9%的时间都没有被人们用在“正事儿”上。

不由自主地走神，会让你感觉失控、没有效率，你肯定也不愿意在开车去某个新地方时走神。不过，许多富有创造力的人证实：走神或做白日梦对自己的发明发现有重要作用。

2006年获得诺贝尔文学奖的奥尔罕·帕慕克（Orhan Pamuk）这样说：“……小说难道不就是一个故事吗……它构建在莫名其妙瞬间降临的灵感之上，并对其做出回应，抓住了我们在注意力分散时做的白日梦，把它们拼凑成有意义的整体……”

倒不是说专注对创造力完全没有用。很明显，不管你是正在画着《阿维尼翁的少女》的毕加索，还是试图让企业盈利的创业者，一定的专注都是创造性工作所必需的要素。但专注也分程度，你可以持续地聚焦、全神贯注，也可以让自己走走神。请注意这里的“可以”这个词，如果你能游刃有余地走神或做白日梦，那么你会非常多产、高效。

有意为之的白日梦

工作闲余时看看窗外固然可取，且令人愉悦，但它并非提高创造力或效率的理想方式。

陷入白日梦是认知故障或疲惫的征兆，你的大脑需要休息，于是它自作主张地休息起来，这就像从悬崖边掉下去。可如果你对自己的白日梦做好规划，它就有了积极作用，让你恢复精神，这类似潜入悬崖边的一汪泉水。前一种情况下，你无法控制；后一种情况下，你不仅预料到了自己的白日梦，还对其做好了规划。后者叫作意志白日梦，即有意识、有计划地远离手边工作。它能帮助你以更开放的态度对待生活，能增强你的好奇心，提高敏锐性，让你去探索自己的设想、感受和感知。

让我们来看看认知心理学家本杰明·贝尔德（Benjamin Baird）及同事在2012年的发现。他们让几组被试给日常用品想出各种不寻常的用途，比如砖块、牙签和衣架。面对这一挑战，你的思路要快而新，尽量想出各种用途。他们在2分钟的时间内对4组人进行了不同的测试。除了一组人之外，其余组均可休息12分钟。在此期间，第一组做一次难度较大的任务，第二组做一项比较轻松的任务（在此过程中不必保持专注，可以走神），第三组什么也不做，第四组完全没有休息。猜猜哪一组最有创意？第二组表现最好。

有些人会在做比较放松、要求不苛刻的事情时做白日梦，如编织、种植、在博物馆里盯着一幅画或发呆。如果你要做的事情对你来说难度

很大，你就无法有效地走神，因为你必须全神贯注地完成任务。如果你希望安排些时间来凝视窗外也是可以的，但你要知道这段时间里自己做了什么以及做了多长时间的白日梦。举个例子，如果你正要给即将到来的演讲做准备，不妨设定5分钟的计时器，在脑袋里预演整个过程，想象大礼堂是什么样子的，讲演结束时听众起立欢呼是怎样的，带给你怎样的感受。

策略性地暂停

如果想一想自己做的白日梦，你会注意到，它的顺序每次都很清晰。按照神经科学家兼作家丽贝卡·麦克米伦（Rebecca McMillan）的观点，人的思考过程分为三个微妙阶段。第一个阶段是你决定停止聚焦的时间点，如放下笔开始织毛衣；第二个阶段是进入散焦之前的“脱钩”点，有意识地察觉自己开始走神；第三个阶段是你真正放下了正专注处理的任务，切换到散焦状态，思想飘浮在轻盈的白日梦里，你的内心完全松懈下来，放任自己走神，因为你知道闹钟或日历提醒器会把你唤回现实，而且你信任它们，所以即使你突然意识到自己正在走神，也不会惊慌。博主兼作家玛丽亚·波波娃（Maria Popova）把上述阶段称为“暂停的艺术”。

上述的三个阶段说不定是这样的：假设你写论文已经写一个小时了，但毫无进展。此时，你要先把笔放下，或者离开电脑。接着，选一项对你来说不费脑力的活动，如浇浇花或修指甲。不管选择做什么，你都要放松下来，自我开导，劝自己别为论文毫无进展而感到内疚和沮丧。你提醒自己，暂时停下来只是为了尽快回去写论文，所以好好休息一下吧。如果你发现自己还是在想着论文的事，试试做些轻松的活动把自己重新拉回走神的状态。稍做几次练习，你很快就能学会了。

写作瓶颈

可能每个作家在一定时间点都经历过一种被称为“写作瓶颈”的可怕情境。作家的障碍有时是无法把想法用文字表达出来的。也有时候，你会在情节走向和害怕做出错误选择之间纠结、动弹不得。你还可能是受到了过于追求完美的折磨，你的内心不允许你把没打磨漂亮的东西放到纸上。还有一些时候，你的脑袋已经空空如也了！有人在回顾了不同的大脑研究结果后认为，写作瓶颈有一部分是额叶部位功能障碍所致。毫无疑问，这是大脑中参与创作、评估创意设想的关键区域，如果你中风后说不出话，或者当你抑郁、焦虑的时候，受损的也是该区域。

为了突破写作瓶颈，从思想循环中进行散焦是关键。一些作家会中断自己固有的想法，重新寻找灵感。还有一些作家先写自己十分确定的结尾或结论，再写其余论证。所有这些方法都是在试图制造一点点的混沌，来刺激大脑开始运转，再没有

什么比混沌更能激发创意了。

走出去

不仅走神有可能激发创意，灵动的身体更能如此。

2012年，心理学教授梁其姿和同事探究了创造性思维与文字、身体的相关性。他们建了一个超过两平方米的箱子，让20个人坐在里面，另外20个人坐在箱子外面。

两组人都接受了一轮创意测试，名叫远隔联想测试（Remote Associations test）。在此测试中，实验人员列举了measure（测试）、worm（蠕虫）和video（视频）等词语，让被试想出另一个能与前三者相连的词。如果你能想到tape（磁带）这个词[5]，那你就更有可能被安排坐在箱子外面，因为坐在里面的人能够想到tape的概率更低。

为了证明身体所处环境对思维的重要性，也为了衡量创造力的水平，梁其姿和她的团队让另一部分被试完成一些需要发散思维的任务。这些任务就像科学家所说的替代性用途测试，你必须快速思考，同时查阅相关信息。

他们对三组人进行了测试：第一组在做心理测试时被要求绕着箱子走；第二组则自由走动；最后一组则是坐着接受测试。结果表明，自由走动的那组表现得比其他两组都更好。此外，到户外散步似乎最能激发创意。另一个研究小组发现，在替代性用途测试里，户外散步能将个人表现提升81%；在远隔联想测试中，能提升23%。

另外，你的胳膊在做什么也很重要！管理学教授迈克尔·斯莱皮恩（Michael Slepian）和社会心理学家纳利尼·安巴迪（Nalini Ambady）研究了胳膊做平滑、流畅的动作（用指尖画出一连串平行且相互连接的环形）与胳膊做不平稳动作（画出Z字形）所产生的不同影响。两人指出，前者提高了创造力，让你灵活思考，并能进行远隔联想。远隔联想是创造力的标志，因为它证明你可以看出事物之间的关联。

所以，到户外散步，不一定非得顺着路走，为了解决创造性问题，你可以试试做各种力所能及的流畅动作。这不仅适用于写诗、创作音乐，还适用于思考新的商业创新之道，解决财务上的难题，甚至有办法应付看似无法改变的闹心的人际关系。你或许需要更巧妙地告诉老板，他对你的工作指手画脚让你心烦。如果不走直路（按字面意义是说，不从你的办公室径直走到他的办公室），你说不定能更轻松地想到解决办法。这听起来有点荒唐，但在一条曲曲折折的小道上行走，甚或只是挥挥胳膊，真的有可能产生不可思议的结果。

偶尔打个盹儿

虽然锻炼能让你的“创意果汁”涌动起来，但如果说要先把“果汁”准备好，不如先去睡觉。

简单地说，睡眠分为两个阶段：先出现的是非REM阶段（non-rapid eye movement，非快速眼动），接着是REM阶段（rapid eye movement，快速眼动）。在整个睡眠过程中，这两个阶段循环切换，REM阶段逐渐变得越来越长。在此期间，你更容易做梦，肌肉更放松。

睡觉时，你的无意识大脑正在黑暗中暗暗施展魔法。它把新想法放到一起，重新组合原来的想法，等到条件合适，你就会达到标志着创意高潮的“醍醐灌顶”瞬间。做梦是整合并调整自身想法的终极活动，是大脑在重组记忆、让这些记忆在你清醒时兴许不存在的“梦桥”上穿梭。

临床精神分析学家对梦做了广泛研究。荣格认为，梦把看似不可调和的想法汇聚在一起。如果我们接受这一观点，就意味着梦不仅创造性地重新组合想法，还让你在清醒之后感觉这些想法变得更连贯、可行。反过来，这会让你更容易发挥创造力，因为你不再和自我矛盾做斗争了。据报道，披头士乐队的保罗·麦卡特尼在梦中给热门歌曲《昨天》（*Yesterday*）谱了曲。这是一首非常忧郁的歌曲，不难想象，在忙于工作的一天中，他的大脑把这项谱曲工作搁置在了一边。

做梦还让你想象出平常难以想象的事情。在提出相对论之前，爱因斯坦做过一个很有名的梦：他飞快地滑下陡峭的山腰，速度快得接近光速。他还梦见时间是循环的，而在另一个梦里，时间停滞不动，恋人们永远相拥在一起。当这样的想法聚到一起时，你就会进入散焦的状态。在梦里，散焦的大脑自由自在地游荡，随心所欲地收集想法。等你醒过来，说不定就有了全新的洞见。

2010年，加州大学的睡眠专家马修·沃克（Matthew Walker）和他的同事罗伯特·斯蒂克戈尔德（Robert Stickgold）指出睡眠的另一点好处：更迅速、更有创意地解字谜的能力。字谜是一种文字游戏，给单词里的字母重新排列，组成另一个单词或短语。比如，dormitory（宿舍）一词中的字母可以重新排列，拼出dirty room（肮脏的房间），Jim Morrison（吉姆·莫里森）可以改写成Mr. Mojo Risin（莫约·莱辛先生）。（顺便提一句，虽然我们不知道吉姆·莫里森的睡眠好不好，但后一个名字在他的一首歌里出现过！）沃克和斯蒂克戈尔德用字谜的方式测试了16名被试在经过一晚上的REM睡眠和非REM睡眠后的思维灵活性。他们发现，人在REM睡眠阶段醒来后解开的字谜比非REM睡眠阶段醒来后解开的要多32%。随着夜色加深，人在非REM睡眠阶段后解字谜的表现也逐渐变好。

实际上，这意味着，如果你的睡眠时间较短，又需要获得创造力，就要尽量把醒来的时间控制在REM睡眠之后，即你开始睡眠之后的90～100分钟。在开始睡眠到REM开始之间，你的创造力或许不太强。

人需要多少睡眠，是个因人而异且存在争议的问题，但许多有创造力的人都有个共同的特点，那就是偶尔或者定时打个盹儿。打盹儿是激活潜意识、以独特方式重组思路的绝佳途径。它增强了在大脑里负责“打

扫清洁”的右脑在你醒来时助推创意的活跃度。和正常的睡眠不同，打盹儿往往先是进入一段较短的非REM睡眠，紧接着是REM睡眠，并以后者为主。

2014年，研究人员菲利佩·本杰明尼（Felipe Beijamini）主导了一项研究，让被试解决电子游戏中一个棘手的问题。他把被试分为两组，一组人获允打盹儿，另一组人却只能保持清醒。和保持清醒的小组相比，打盹儿组找到解决方案的人几乎是前者的两倍。但当调查人员观察打盹儿组成员的脑电波模式时，发现他们并没有做梦，可见，单纯的打盹儿足以让大脑重组信息，并把信息的要点转化成抽象概念，最终成功解决问题。

另外，精神病学家萨拉·梅德尼克（Sara Mednick）在2009年也主导了一项研究，研究人员用单词类比测试来观察被试打盹儿后的表现。测试类似这样：给出“薯片：咸；糖果：______”，答案是“甜”。较之非REM打盹儿组和不打盹儿组，打盹儿的REM组的效率提升了40%，他们能以闪电般的速度写出答案。

短暂的打盹儿是否有助于提高创造力或许还存在争议，但打盹儿肯定比不打盹儿好。2002年的一项研究以16名健康的年轻人作为被试，研究人员给他们按打盹儿时间分为四个小组：不打盹儿、打盹儿30秒、打盹儿90秒和打盹儿10分钟。他们等到被试真正睡着（以脑电图为准）后才开始计时，结果显示，能明显改善警觉性和认知表现的，只有最后一组。

睡多久才算睡眠充足

在《艺术家的日常生活》（*Daily Rituals: How Artists Work*）一书中，作者梅森·柯里（Mason Currey）说，日本作家村上春树的习惯是从晚上9点睡到凌晨4点，睡足7个小时。本杰明·富兰克林和黑人女作家马娅·安杰卢（Maya Angelou）也睡7个小时，不过是从晚上10点睡到凌晨5点。据说达尔文睡眠时间很短，从午夜12点睡到早晨6点，但中午1点到2点会打个盹儿。如果光看这些例子，7个小时似乎是相当合适的睡眠时长。

但其他一些从事创作工作的人并不睡这么久。卡夫卡采用突击式睡法：早晨6点到8点睡一会儿，下午3点到6点睡一会儿。伏尔泰只需要4个小时的睡眠，他从午夜12点睡到凌晨4点。爱迪生显然也不需要太多的睡眠：他每晚只睡3～4个小时，外加高效的打盹儿。若举近年来的例子，Twitter的创始人杰克·多西（Jack Dorsey）说，他每天工作近20个小时，显然没给睡眠留下多长时间。

从上述案例来看，关于睡眠时间，没有一种适用于所有人的建议，你需要自己摸索。

小结：方法整合，行为升级

在对知识的不懈追求中，我们兴许会无意地把自己从体验中脱离出来，只想着理解和分析它们。更糟糕的是，因为不理解或看不到这些体验与我们的生活有什么关系，我们有时会忽略自己的体验。可以这么说，这种做法对创作过程至少是不利的。

学会放手，是创造力的重要组成部分。一旦放手，你就会暂时从外部世界脱离出来，转而着眼于内心的注意力。如本章所介绍，要做到这一点有许多方法：做些有积极意义的白日梦，外出散步，挥舞手臂，绕圈子走，即兴演奏音乐，打盹儿，涉猎某个爱好。这实际上是要让自己摆脱日常的行为习惯，激活默认模式网络，即包含梦、直觉和灵感的大脑网络。当你这么做的时候，就会进入一个全新的、富有创造性的精神世界。

身份固定是激发创造力的一大障碍。为了打破障碍，你不妨考虑切换成以下两种身份。

培训师

当你对抗阻力，肌肉就会生长。同样，为了建立创造性思维，你需要认识自己的精神阻力来自哪里，并与之对抗。这并不是说你要反其道而行之，也不是所有以反文化方式生活的人都在展现自己多么有创造力，这样做的目的是训练思维迎着精神阻力去寻找创造力。

不管你有没有意识到，每当你想发挥创造力，大脑都要打一场仗，通常来说有四个原因：对未知的恐惧，无法容忍不确定性，被手头任务压倒了，又或者害怕任务太难了。可以把这四种因素看成“盖”住创造力的湿毯子。想一想，是哪一张湿毯子拖了你的后腿。如果知道是谁拖了你的后腿，这场仗就相当于打了一半了。借助我在本章介绍的各种策略进行散焦，能在需要的时候帮你扔掉那张湿毯子！

创造力既是灵感，也是汗水。举例来说，维克·穆尼兹或许是因为有了灵感，看到了不同寻常的联系，但这也是因为他辛苦努力，把灵感带进了生活。从某种意义上说，灵感是在形成创造性思维的过程中自动产生的，而汗水则反映出控制思想、“平衡”灵感以求实现目标的艰苦奋斗。这是右脑（默认模式网络）和左脑（执行控制网络）在同步运作的标志。

要让大脑开始同步运作，你可以每星期留出15～30分钟，通过有意识地做白日梦来参与其中。如果你多加练习，整个过程的发生会变得越来越自动化。做完之后，写下你对自己的几点新认识。不要列出那些你主动寻找的想法，而是要写下那些不经意被唤起的想法和感受。练习一个月之后，把所有这些和自己相关的设想都浏览一遍。6个月后，你大概可以写出一个全新的事业发展目标了。把所有这些发现都编织到你的个人故事里，并尽量频繁地阅览它们。

和艾灵顿公爵一样，你的故事最终会凝结成看似完整的作品。到了这个时候，请把上述过程重新过一遍。

捣蛋鬼

我认为，时不时地过一次“心理万圣节”会很有帮助。它指的是，就像万圣节那样，给你自己设定一个完全不同的身份并投入其中。你不必告诉任何人你在这么做，也不必穿戏服。你只需在一段时间内，尽最大努力改变你对自己的认识，像你“面具”下的那个人那样去思考、感受和行动。

你可以按愿景把自己想象成任何人：程序员、企业家、烘焙爱好者、老师或图书管理员。随着融入这一身份当中，你开始挑战“正常”的规范，跳出固有的思维框架，扩展你的自我概念。当然，如果你想穿戏服，那就穿吧！不管你是不是盛装打扮，只要你像这样开始想象，便会对大脑参与创作过程的诸多区域，如默认模式网络、认知控制网络、大脑的“做事”部分施以刺激。这样一来，你提高了自己的创造力，每开始新的幻想，你的创造力就会增长。

你不必保持身份的一致性或真实性。2016年，心理学家罗莎·A．查维斯（Rosa A. Chavez）描述了具有创造力的人常见的一种特殊心理意象，叫作“原始意象”（primordial imagery）。想想《侏罗纪公园》《星球大战》或《E.T．外星人》等科幻作品，这些作品里的人物很像人，然而显然不是现实中的人。也就是说，原始意象敢于赋予虚构人物生命。在这么做的过程中，它们启发你往不同的方向思考，把你的思路引向一种不同的现实，从而找到创意。

章末总结

你不用一板一眼地遵循这些提示，可以挑选自己能感同身受的做法，让它们彻底改变你的想法。下表总结了一些转变思维模式的做法，能让你变得富有创造力，让你知道如何从细微处改变生活。

聚焦心态	转变为散焦心态
专注于以足够的精力工作一整天	打会儿盹儿以提升创造力
思路单一	涉猎不同领域，建立隐晦但又重要的关联
避免白日梦	在一天当中做些有积极意义的白日梦
实现目标的最佳途径就是一头扎进去	在每天的散步或徒步旅行中走蜿蜒的小径，激发创造力
你只能做自己	你可以改变自我。发挥创造性思维，对常规和具体原则提出挑战

第 3 章

在叉子式学习和勺子式学习间切换，让你快速学习

我们的美德和过失是密不可分的，就像力量和物质一样。当它们分离的时候，人就不复存在了。

——尼古拉·特斯拉（Nikola Tesla）

“搞砸之夜”这个现象始于2012年的墨西哥。当时，几个朋友聚在一起，喝了一整夜的龙舌兰酒，说起各自的事业。他们意识到，自己此前从未跟人讨论过遭遇的失败，但讨论很有帮助，而且充满刺激。于是，他们发起了一个月度项目，鼓励公开讨论失败，从别人的错误而非成功中吸取经验教训。在每次按月举办的活动上，3～4名企业家首先简要地分享自己的失败故事：一般来说，要在7分钟里用多达10张图片讲完。接下来是问答环节，再接着是交际时段，此时也是上啤酒的时候，好让大家在不那么正式的学习氛围里交流、对话。事实证明，这一项目很有吸引力，如今已发展到全世界26个国家的70多座城市。

你肯定料不到讨论失败居然可以如此坦然，更料不到它居然这么有魅力吧。毕竟，人很难敞开心扉地承认失败，而且失败也往往令人尴尬。不过，失败又是非常普遍的，初创公司失败的比例介于30%～95%，这取决于你说的是完全清盘，还是没达到预期收入目标。通过讨论失败，人们会发现不是只有自己面临这种情况，从而感到宽慰，且从别人的错误中学习也很有帮助。这是动态学习的反直觉特点之一，即承认、讨论错误，从中学习并加以纠正，而不是按照假设中的正确方式做。动态学习有许多种方法，但每一种好像都只适合少数人。事实上，你恐怕听信了一些专家的意见，认为有一种正确的学习方式，但世界上没有任何两个大脑长得一模一样。“搞砸之夜”有助于破解这一神话。

你大概会以为，人们在提起失败时会情绪低落，但不一定是这样的。

不要把失败看成扔下一切、撒腿就跑的信号，只要你学会从失败中快速成长、吸取教训，并认识到“完成好过完美”，失败其实是个学习的机会。当你这样做时，会有助于你智力的发展、克服对失败的恐惧。

不妨再简单点，光说没有用，所以你要坚持做自己正在做的事情，直到把它做好。如果你失败了，明天又是新的一天，你可以重新再来。事实上，你可以去问任何软件开发人员，他们很可能会告诉你，他们喜欢迅速开发出原型产品，而不是无止境地讨论理想的最终成品。花太长时间为公司研究下一代新产品，竞争对手说不定已经让你损失大部分的市场了。关于人际关系上的失败，你可能会听到有人自我宽慰“天涯何处无芳草”，或者“一次不成，再试一次”。但是，这些失败时给人打气的话听起来太老套、太虚伪了，除非你真的做好了准备，也接受过充分的训练，能以全新的动态方式来认识失败。即便如此，还是说起来容易做起来难。

过去，人们在实际应用之前会花大量时间学习手艺或技巧。而如今，有一种愈发明显的倾向是，快速且灵活地应用所学，是通往成功的一条新道路。领先的人已经开始通过这种新的方法来训练自己的大脑了。本章中，你将会准确地学习怎样做到这一点。

从叉子式学习转换为勺子式学习

旧金山教会区有一所五金器具学校（Brightworks　School），该学校主办的夏令营顺理成章地起名为“东敲西打学校”（Tinkering School）。学校的校址是一座800多平方米的仓库，创办并经营它的是作家、计算机科学家、教育家基弗尔·塔利（Gever Tulley）(6)。五金器具学校如今在芝加哥、洛杉矶、奥斯汀和水牛城均设有分校。自称“糟糕学生”的塔利无疑是根据自己在传统学校环境中的经历，创立了一所与之不同，至少可以称为另类的学校。它可不是我爸妈会送我去上的那种学校，不过这真是我的损失。

五金器具学校的学生不按年级编排，而是在小组里学习，这样，他们就可以与不同年龄的学生互动。学校没有正式的阅读或写作课程，所有的学习都通过实践和互动来实现。学生们受邀深入钻研与主题相关的问题，根据答案做出某种东西，把所得结果展示给整个小组。比如，这个月的主题是nails（指甲或钉子），一个人可能会写个剧本，内容与这个词有关系，另一个人兴许会用铁锤和钉子造一把椅子，还有一个人说不定会用指甲戳破装满涂料的气球，创作出一幅类似杰克逊·波洛克（Jackson Pollack）作品的画。

学生们组建成团队，制定期限，管理项目，并辅以不同程度的监督。他们是自己所热爱的世界的主人，不管是按客观标准还是主观标准，这都算是一种成功。从读写水平上看，五金器具学校的学生比全美国学生平均高整整两个年级。抱着试一试的心态送孩子来的家长，100%都想让孩子继续在这所学校读下去。到学校去看一看，你会发现孩子们学习得很快乐，而且很有团队精神。这些孩子是一场新的学习革命的一部分，他们反权威，但又亲团队、亲学习，愿意接受指引。

这并不是说传统教育毫无用武之地，或者说我们衡量传统教育的标准毫无意义。毕竟，我们对那些拼写大赛的获胜者、数学天才，或者对日期、数字有着惊人记忆力的人很难不产生崇拜之心。还有那些能在毕业典礼上致辞的学霸，他们在在校期间总是得全校最高分，无疑配得上大家起立鼓掌庆祝他们毕业。这些独特而成功的人似乎在学习方面有着非常强的能力。

但是考试得高分、成绩很好，就意味着一切吗？拼写、数学、背诵，甚至良好的写作能力，真的意味着更高的智力吗？当然，绝大多数上台致辞的优等生都有非凡的智力（我并不嫉妒他们致辞完毕赢得喝彩），再说了，即使是像五金器具学校这样的地方，也很在乎和主流学校的考试做比较。但同样需要肯定的是，那些考试不行、分数不高的人，也有着无比宝贵的天赋和深邃的智力。

幸运的是，当代社会已经开始承认这一点了。中小学教育中出现了一种趋势：不仅仅以分数来检验孩子们对知识的掌握情况，比如项目式学习、表演、讲演、组合评估和与个人成绩相对的团队成绩。大学教育同样出现了变化：哈佛大学的科学与物理学教授彼得·加里森（Peter Gallison）要求学生拍摄电影而不是写论文，他认为通过这种方式，科学才恢复了活力，而不仅仅是死记硬背的理论。麻省理工学院有一家“爱好作坊”，鼓励学生动手做些东西，如今该作坊已经生产出知道你什么时

候刷牙太使劲的智能牙刷、可折叠的尤克里里，还有一台能滚动上坡、爬楼梯的球形机器人。

此外，在各种工作环境中，雇主都希望能招聘或晋升那些有着无法完全具体衡量的一系列技能的人，如生活经验、团队建设能力、激励他人的能力、能交叉思考大量任务的头脑、从错误中学习的能力，以及情商。例如，谷歌的招聘做法是在考量当中排除考试分数和学业平均分：不再仅着眼于你学了些什么，更看重你有意继续学习什么；不再仅着眼于你已经知道的东西，更看重你有多强烈的意愿去灵活应用你的所学知识。

简单来说，我们接受的教育是这样的：通常集中在一段时间内学习，学习过后基本转为“巡航控制”，也就是及时地把记得的知识应用到不同的任务与挑战上。相比之下，新式教育是动态的，赋予我们敏捷思考、创造性解决问题的能力，运用批判性思维来弄清我们还不知道的必备知识。特别是因为大部分人会多次换工作，所以对年轻人来说，学习跨学科技能，不管从事什么职业，都把自己视为有能力的思考者和求学者是很重要的。我们必须摆脱固定标签（A＋或B-，及格或不及格）、工作身份的狭隘定义（“我是生活用品营销经理”），以及对专业化的过度着迷（“我是健康美容产品营销经理”）。同时，我们还必须接受新的观念，即学习是随时随地的，而不仅局限于教室。还要学会不再一次次地与同一类型的混蛋约会，也不要重复适得其反的习惯。只要你想更好地了解自己、其他人或其他事，你就是在学习。

把以前的学习方式想成是一把叉子，它瞄准并指向特定的信息。叉子抓取事物靠的是稳准狠，而且它是摆盘的重要组成部分！但当你动态地学习的时候，你也可以使用勺子。勺子可以让你挖到美味的果汁以及碗里剩下的星点残羹，这些东西对一顿饭来说依然很重要，哪怕它们没有什么明确的区别。任何径直朝焦点扑过去的行为，都忽略了用勺子挖东西（散焦）的意义：创造性地解决问题，即横向思维，通过联想来推理，预测未来，纠正路线。这也难怪默认模式网络是大脑代谢能量最大的部位之一！

让我们继续扩展餐具的比喻，想一想同时使用叉子和勺子所产生的作用。2010年，一位名叫杰姬·安德雷德（Jackie Andrade）的心理学家请两组各20人的被试听两分半钟的磁带。事前，这些被试已被告知磁带的内容相当沉闷，实际上也确实如此。虽然它的主要内容是邀请对方参加生日宴会，但对话东拉西扯，主人提到某人的猫生病了、自己的厨房重新装修了、天气、某人的新房子、到苏格兰爱丁堡度假、参观了博物馆、天一直在下雨，等等。这位主人总共提到了8个地名和8个肯定会参加宴会的人。

开始听磁带之前，其中一组的20名被试被要求一边听，一边给纸上的小方格和圆圈打阴影。别管阴影画得整不整齐，也别管自己画得够不够快。另外一组的20人则没有这个涂鸦的要求。不过，所有被试都要在播放磁带的过程中写下那几个地名，以及肯定会参加聚会的人名，也就是说，涂鸦小组要在涂鸦和记名字之间来回切换。

事后，研究人员收集了两个小组涂鸦和记录名字所用的纸张，并问他们还记不记得磁带里提到的地名，以及参加宴会的人名。结果颇具启迪作用，事实证明，涂鸦（代表散焦的勺子）能帮助你记住细节（代表聚焦的叉子）：在播放磁带过程中，涂鸦的人记得的名字平均比对照组要多29%。以其他角度看待这一结果：聚焦的大脑就像一块硬邦邦的海绵，而散焦的大脑更像一块吸水性更强的海绵。

对只接受过传统教育的人来说，想被谷歌等公司雇用，首先要掌握适合动态学习的认知节奏：有意识地混合聚焦和散焦，对挑战和环境施加控制（聚焦），同时不执着于找到所有答案（散焦）。幸运的是，我们的大脑有足够的带宽做出如此调整。

毕竟，在我们如今生活的世界，手机本身就是便携的小大脑，帮我们分担了不少责任，我们不用再记住各种事实、数字，也不用自己翻译、计算，甚至连回忆也可以交给手机，把照片、对话、联系信息都存储在手机里。此外，现代传感器技术很多时候比我们的生物能力更出色：传感器芯片在你的鼻子闻到之前就检测出食物变质了；IBM的“沃森”（Watson）[(7)]在数据处理方面比人类更强；机器帮医生做越来越多的诊断工作，如超声波图像能比医生的听诊器更准确地检测到心脏瓣膜的异常。在不久的将来，你或许不需要教孩子系鞋带了，因为耐克的自动系扣运动鞋能感知到你的脚，可自动收紧或松开鞋身到合适的程度。自动驾驶汽车即将上市，家用机器人即将问世！

适应以上所有技术，包括适应由此而来的每一种新演变，把它整合到你的日常或工作生活当中，甚至与它在工作上展开竞争，可能极具挑战，这能让你忙翻天。即使机器有可能取代大脑老旧的功能，但它们的存在，为你带来了重新建立学习能力的机会，让你重新利用刚“失业”的脑组织。这一切令人兴奋的变化意味着，如果技术能帮我们完成一整类的任务，那么，不管是从字面意义还是从象征意义上看，我们都在释放大脑空间，以新的方式学习新生事物，同时有了更多可用的灰质和白质！一旦认识到全新的大脑空间有待开发，你就能展开新的学习之旅了。

相信你天生的创造力

我们都知道，某种做法成为标准做法之前要先被人发明出来。而这个发明标准的人，就是你想从过去请回来的人，那种第一时间抓住机会的人。想想那位在计算机编程成为中学或大学的课程之前开发出这门课的人；想想那位在声乐课还未出现之前就开口唱歌的歌手。他们的才华不是学校的知识赋予的，因为当时根本没有知识。他们拥有的只是自己头脑里的想法，而这是你因为教育而丧失的部分。

我们来到这个世界的同时还有让自己的创意与众不同的力量，但在成长过程中，你会因为获得学校教授的知识，因为学校的知识接管了你的思维，而失去这种创意。每当你想要了解些什么，就会向这些知识求

助。尽管这很有帮助，但没有创意，这种学习方式所产生的力量就虚弱了许多。所以，能帮助你提升而不是抑制创意的教育，才是最好的教育。

我曾经向一群受过教育、非常聪明的高管教练介绍新软件，给他们一个小时的时间去弄清楚软件是怎样运作的。但他们大多都摸不着头脑，甚至没能登入软件。先入为主的观念让他们不敢想象自己可以在不看说明书的情况下就开始学习。我们习惯了在生活中依赖说明书，忘记了大脑具备自力更生、弄清来龙去脉的本领。

让我们来看看“每个孩子都拥有一台电脑”（One Laptop Per Child, OLPC）项目。2012年，OLPC送给埃塞俄比亚农村的孩子一批包装好的盒子，内有预装了教育软件和存储卡的平板电脑，可以记录这些孩子会怎样使用新技术。项目经理们起初以为孩子们完全搞不懂电脑能做些什么，只会拿着盒子玩，但结果完全相反，令他们十分震惊。

收到盒子后不到4分钟，一个孩子就打开盒子，找到了开关键，启动了平板电脑。5天内，每个孩子都熟悉了应用程序；2个星期内，他们学会了唱字母歌。不到5个月，孩子们“黑”进了安卓操作系统。OLPC试图冻结桌面设置，但哪怕安装了防止任何改动的软件，孩子们也能绕开它。莫名其妙地，他们运用自己的创造力定制了桌面，而且每个人的都不一样。

如果我们不再像机器人那样做事，多信任自己一些，或许我们能够做出各种了不起的事情。OLPC或许并未提高标准化考试的分数，但以上例子揭示出，人人都天生拥有创造力。

敢于犯错，不追求即刻的完美

大厨兼餐馆老板乔纳森·韦克斯曼（Jonathan Waxman）的职业发展之路起伏不平，他利用传统烹饪学校灌输的价值观，为烹饪界带来了非凡的创新，但他并非一帆风顺。韦克斯曼是个能在动荡中学习的人。

韦克斯曼出生于1950年，小时候住在加州伯克利附近。高中时，他吹长号吹得很好，凭借音乐奖学金升入了内华达大学。虽然主修专业是政治学，但在整个大学期间，他都坚持吹长号，这是他头等热爱的事情。毕业后，他在赌场乐队演奏，以与歌唱家小萨米·戴维斯（Sammy Davis Jr.）搭档最为出名。后来，为了养活自己，他又加入了一支名为“莱克斯”（Lynx）的摇滚乐队。

没人会预料到蓄着一头长长金发的摇滚明星会突然转行从事烹饪工作，但韦克斯曼打趣地说，1972年莱克斯乐队在夏威夷解散的时候，他只有两个办法能挣到钱回美国大陆：一是贩毒，二是去餐馆工作。他选择了后者，并爱上了它。

当韦克斯曼挣够了钱回到加州，他并未立刻继续在厨房工作。起初，他白天当法拉利汽车的推销员，夜里去当调酒师。不久之后，他经

人介绍到了旧金山的坦特·玛丽（Tante Marie）烹饪学校，后来他在1975年签约巴黎的一家烹饪学校，并在那里拿到了高级厨师证。

虽说乐手和厨师都要求具备一些艺术气质，但从乐手变成厨师却像是个大飞跃。不过，韦克斯曼说："音乐和食物之间有很强的关联，你花费大量时间单独练习，切菜剁肉，然后才能接触到真东西。"他喜欢这两种艺术形式，核心在于它们能够发挥个人的创造力。为强调该核心对烹饪的重要性，韦克斯曼曾把掌勺的过程比喻成创作香奈儿小黑裙。他提醒我们："要裁剪多少次，才能让小黑裙变得完美？无数次，对不对？食物也是一样的。"这就是你把事情做对的方法：尽可能地向标准靠近，韦克斯曼的招牌烤鸡就是这么做出来的！

两年之后，韦克斯曼回到美国，先到纳帕谷（Napa Valley）的香桐酒庄（Domaine Chandon）工作，把自己新学到的法国厨艺付诸实践。又过了两年，他和大厨兼美食作家爱丽丝·沃特斯（Alice Waters）一起跳槽去了潘尼斯之家（Chez Panisse）。再接着，韦克斯曼当上了圣塔莫尼卡迈克尔连锁餐厅的行政主厨，有机会把在学校学到的手艺与故乡加州的新鲜蔬菜结合起来。他做的菜肴美味可口，极具创新，纽约的国际烹饪中心创始人多萝西·汉密尔顿（Dorothy Hamilton）甚至称他为"当代美国烹饪之父"。

如果遇到这个时期的韦克斯曼，你大概会预料成功对他来说已经是板上钉钉的事了，在某种程度上，这种猜想是对的。1983年，他搬到纽约，把这种新鲜干净的加州食材融合了淡淡法国风味的独特美食带到了东海岸，第二年，他在东79街开了一家名叫詹姆斯（Jams）的餐厅，并火了起来，被称为"烹饪界的彗星"。该店的特色菜是烤鸡肉炸薯条，但腌生红鲷鱼、蟹肉饼配玉米和番茄汁，还有熏鲑鱼配小薄饼、奶油馅饼和黄色的白鱼鱼子酱也引起了轰动，因为这些菜太好吃了！安迪·沃霍尔（Andy Warhol）每个星期都要来吃一两顿。韦克斯曼还记得，走进自己的餐厅时，竟然看到伍迪·艾伦（Woody Allen），还有像詹姆斯·比尔德（James Beard）、沃尔夫冈·普克（Wolfgang Puck）和茱莉亚·查尔德（Julia Child）等烹饪界权威人士都齐聚一堂。乐手把自己的创作才能转移到烹饪上，就像是大厨里的吉他之神埃里克·克莱普顿（Eric Clapton）。

但人生不会这么一帆风顺。随着时间的推移，韦克斯曼耍起了大牌：给自己买了一辆法拉利，以放纵的夜生活和花钱大手大脚而闻名。1987年，经济下行，他昂贵的菜品不再受人青睐，无法维持原来的生活方式。韦克斯曼关了店，卖掉了法拉利，搬回加州，最终找到了爱人，结了婚，生了3个孩子，与美酒、情人和唱歌都切断了联系。如果遇到那时候的韦克斯曼，你大概会以为他的烹饪事业也走到了尽头。整整5年，他没有开办自己的餐馆，似乎从烹饪界消失了。不过，可以想象，他只不过是在囤积新设想，等待着下一轮合适机会的到来。

1993年，韦克斯曼重返纽约。他吸取并借鉴自己过去的经验教训，重新加入餐饮创新的大潮中。他跳出经典的法式传统，对烹饪展开探索，出任方舟餐饮公司的顾问，开办了布莱恩特公园烧烤店（Bryant

Park Grill）一类的餐厅。在2004年开办如今非常出名的巴布托餐厅（Barbuto）之前，他还开办了一系列餐厅，包括“华盛顿公园”“29号桌”等。巴布托餐厅赢得了热烈的评论和追捧，“一点点法式……一点点意式……一抹希腊式”，外加“加州式感性”，烤鸡和当年詹姆斯餐馆的一样成了传奇；柠檬味的意大利面拌上香甜的缅因虾令人神魂颠倒；空心粗面条口感完美；奶油巧克力布丁被誉为搭配烤鸡最合适的甜品。

虽然他的餐厅不怎么受批评家们的待见，他们觉得韦克斯曼干什么都不怎么专注，经常改变菜单，每一道菜都有这样那样的问题。但在很多信奉烹饪艺术的人眼里，韦克斯曼仍然是位偶像。为表达自己对烹饪和音乐的热爱，韦克斯曼在繁华的音乐产业中心纳什维尔（Nashville）开办了阿黛尔餐厅（Adele）。在你折腾和涉猎的过程中，生活就这样汇聚到了一起，一些重要的联系毫无预兆地显形了。

韦克斯曼是动态学习的典型代表，从摇滚明星变成了受过传统训练的大厨，他即兴发挥，一头扎进自己的爱好里，他也曾迷失，但从不放弃。对这样的一个人来说，哪怕失败冲着他急速驶来，哪怕他像车灯前的鹿一般无助，他也总有备选之路。在千钧一发之际，他会发现自己找到了内心需要的东西，跳出那条行将撞车的路。

不管是熬汤还是造卫星，擅长动态学习的人不会追求一下子就做到完美。当然，一旦你掌握了足够的信息，就必须全力以赴地去做。等第一次做好之后，你要仔细地审视它。就汤而言，你得信任自己的味蕾，知道下一次是否该少放点盐、多加点料；就卫星而言，你可能会发现存在设计缺陷，或者你会对下一代卫星的程序稍做调整。在前后版本之间，你将总结前车之鉴，做出更微妙的调整。在这两个例子中，你都必须重复若干次，才能拿出最终成品。

按照动态学习范式，犯错不仅是整个过程的一部分，也是进步的必要条件。这不是说你不应当以追求卓越为目标，而是说，你的意志需要更坚定，不因犯错而退缩。在重复实践上保持散焦心态，在前进的路上对结果修修改改，对其进行调整，保持自己的竞争力和明确的目标。不管学习之旅多么坎坷，每次犯错都是迈出下一步的线索。

“拔枪”要快，内心要坚定

乔纳森·韦克斯曼似乎是受到自身天赋的指引而不断前进的，尽管职业生涯起起伏伏，他仍信任自己内在的聪明才智能帮助自己看清眼前的道路。那么，问题来了：内心是怎么与他说话的呢？

一如身体重心（物理平衡点）能帮助你保持直立、不摔倒，你在心理上也有一个重心（心理平衡点），负责控制情绪，而且代表自己真实想法的独创性也缘于此处。在现实生活中，不管遇到任何情况，每当你拿不准自己应该去什么地方，应该如何回应，接下来该做什么，你都应该介入这一内心罗盘。面对情绪产生巨大波动或用脑过度的情况，你会

注意到有个声音在不停地给你打气，让你保持精神，就像善良的顾问和老师、焦虑的投资人或直言不讳的批评家在发表评论。换句话说，在你探索人生的过程中，心理重心让你脚踏实地、忠于自我。

韦克斯曼有着功能健全的心理重心。他创造了有着个人风格的食物，而且他很喜欢并愿意为它辩护。“从农场到餐桌”的有机食物风潮还没流行起来的时候，韦克斯曼就开始宣传它的优越性。人们抱怨他的烤鸡太贵的时候，他强调鸡肉质量好又新鲜，值这个价。1991年，他在纳帕谷开办了一家名为“29号桌”的餐馆，但很快发现自己讨厌这个地方，并遵照自己的想法搬回了纽约。事实上，只有当你真正地与内心建立联系，跳出传统的学习和教育框架，才能充分发挥自己最大的优势。

我再举一个例子，股票经纪人是我的客户里一群职业非常不同的人。有些投资者在市场波动的时候表现很好，也有同样多的人在经济动荡时惨败。因为客户在治疗中告诉了我很多情况，我可以密切地与他们的内心进行对话，所以注意到了一种显著特点：表现出色的投资者选择的都是自己了解透彻的股票。他们坚持自己的投资选择，市场越是波动，他们越是专注于自己，越是坚持个人风格。心理重心的激活，带给了他们稳定性，避免在变动的股市里做出不明智的决策。富达投资公司极为成功的基金经理彼得·林奇（Peter Lynch）在畅销书《华尔街制胜术》（*One Up On Wall Street*）里向非专业人士也推荐了非常类似的策略：只投资那些你用过其产品并认为很棒的公司。这里的关键字是“你”。

表现糟糕的投资者常常被市场波动压垮。当局面棘手或看不清情况时，他们会受到他人意见的不当影响。风往什么方向吹，他们就往什么方向倒，追逐新事物，跟随最新的投资趋势。有时他们很幸运，能赚到钱。但更多的时候，他们会亏钱，而且长期而言，以这种方式投资肯定亏，他们对观点和趋势缺乏自我判断，所以收益较低。

这并不意味着，优秀的投资者深入内心、遵循直觉的指引，就会与现实脱节。相反，他们找到了指南针，能在跌跌荡荡的海洋里航行。他们把所学的一切都深入整合起来，面对下一轮颠簸时，他们的认识更深刻、信心更强。

所以我们从中学到的是，如果你专注于传统的学习模式，如跟随领导、研究事实，你会很难听到自己的心理重心在说什么。靠近并倾听重心的最佳途径是激活你的默认模式网络。事实证明，冥想、听音乐、休假都可以提高大脑连接心理重心进行创造性思考（“自我回路”）和情绪控制的能力。运动也是激活默认模式网络、连接自我的好办法，几乎所有的运动都需要调动你的腹部肌肉。平躺在地上，把腿举到与地面呈90°夹角后缓缓放下，或者做一会儿平板支撑来激活核心肌肉。同样，你也可以切入散焦状态，启动心理重心。

虽然很多人已逐渐变得能不自觉地与自己的心理重心建立连接，但你还是要培养这种自我意识，在任何时候都能掌控自己。光是想一想自己是否已和心理重心连接起来，就能知道下一步该怎么做了。如果你在

论战中失去方向，或者你把自己逼到了角落里，可以试试这个办法。又或者，在人生的岔路口，在事业或生活的抉择时刻，用我在第1章讲到的方法，以第二人称问问你自己："你做事情时是不是在遵循自己的内心？还是说，你受到了他人观点或需求的摆布？"这种有意识的暂停和自我质疑能非常有效地让你对自己的选择保持信心和乐观。同时还要记住，它也能减轻你的压力。

重心调转：反思和关联

自我反思是走向自我理解、真正倾听自我内心的第一步。2016年，精神病学家兼大脑研究员克里斯托弗·戴维（Christopher Davey）和同事观察了人在自我反思时，大脑的哪些回路会被激活。他们请96位研究对象判断某个形容词是否适用于自己。这些词汇并不特别讨人欢心或讨厌，但能引发人反省自我，而非即刻做出回应，如"持怀疑态度""追求完美""幸运"。

当那些人对自己进行反思时，脑部扫描表明默认模式网络被激活。虽然科学还能告诉我们，默认模式网络的哪些特定区域负责自我反省过程的不同环节，但整体而言，你要在散焦状态下才能听到自己的声音。

通过散焦与自己的心理重心连接起来，突然之间，说不定你不仅提高了对自己的认识，还改变了对其他人的认识。研究表明，如果你正努力想要弄明白三个对应的社会智力谜题：理解别人有什么样的感受？你与别人有多大的区别？他们怎么看待这个世界？默认模式网络里的三条独立回路会启动起来。换句话说，倾听自己内心时大脑中运转的部位，也是你在谈判、组建团队、预测他人的下一步行动时运转的部位。

重置大脑触底反弹能力的5个步骤

如果做某件事失败了，你必须重整旗鼓，带着从失败当中总结出的宝贵经验教训继续前进。但这说起来比做起来容易，尤其是在大脑基本习惯了听从和记住负面的东西，只顾着应对危机，忘了从中吸取教训的时候。事实上，像乔纳森·韦克斯曼这样能从自己犯的错误中学会进步的人是少数，犯了错、遭遇失败却被它打垮的人是多数，不管是诸如办公室工作、做一道新菜之类的小事，还是诸如事业或建立人际关系之类的大事，他们受挫后不再努力，安于现状。只有极少数幸运者能够在失败的时候真正受到鼓舞。

心理学家马丁·塞利格曼（Martin Seligman）[8]把反复失败所带来的沮丧称为习得性无助。1988年，心理学家卡罗尔·德韦克（Carol

Dweck）解释说，关键不在于失败的程度，而在于你的心态。如果你是固定型思维，认为自己注定会失败，永远无法摆脱失败，你就永远不会再试着走向成功。但是，如果你是成长型思维，相信智力是可塑的，你就能更快地从失败中走出来。

为了阐释大脑其实很容易从失败中恢复过来，工程学教授大卫·富兰克林（David Franklin）和丹尼尔·沃尔珀特（Daniel Wolpert）用计算机模拟大脑怎样做决定，并锁定了人从失败中恢复过来时大脑显示的5种基本机制。以下概述的方法，能帮助大脑在受失败打击之后重新找回恢复所需的弹簧圈。自我开导是下述所有机制的活化剂，它能带来更多的能量和热情。因为我们知道每一种机制对应着大脑的哪个区域，也就知道该向自己提出哪些要求，好让弹簧圈重新安装上。为此，我为每一种机制都附加了一道关键的自我开导题。

实现大脑“弹簧圈再生”（我自己创造的短语，并非专业词汇）的这5种机制，能让你从聚焦在失败上的近光灯，切换到代表关注和好奇的远光灯，这5种机制分别是对抗反馈、阻力消解、预测控制、向大脑提问、感觉运动学习。要想聪明地在失败中前进，你要问：“我的大脑需要更新什么？”当你承受着压力学习、吸取教训时，如失败、进步缓慢、困惑或碰壁，可能会让某一机制曲张过度。通过提出下面的问题，大脑在学习过程中的每一步都会充满活力。

对抗反馈：是反馈还是杂音？

我们随时随地都在从各处获得反馈：他人的回应、机器的哔哔声、堆在收件箱里的新邮件。来自失败的反馈或者我们给自己的反馈可能最令人感到压力重重。遗憾的是，如果你感到紧张，大脑会难以判断什么重要，承受着压力的大脑认为事事都很重要，包括无益的消极反馈。这时候，你要手动把信息标记为相关（有帮助）或杂音（无帮助），帮助大脑做出判断。擅长动手实践和动态学习的人也擅长做出此种反馈控制。

有一种方法可以调整反馈，而不仅是按表面意义去接受反馈，那就是向自己提问。比如，在五金器具学校，有一位老师给我讲一个小姑娘煞费苦心地做椅子。每回她都以为做好了、椅子稳当了，可一放东西上去，椅子就会垮，这是椅子本身对她的设计和制作的反馈。沮丧的女孩无奈地抬头望向老师，但老师对椅子的垮掉并不感兴趣，他的重点是制作的整个过程。“你只差一步了，”他说，“就差那么一点点就做到了。”“我想知道该怎么补救呀？”通过这种不施压的创新反馈，女孩意识到，与其说每次动手实践都是失败，不如说是在进步。弹簧被重新装回她的大脑：她不再看重椅子垮掉这一结果，而着重于观察为什么会出现这种结果。抱着这种态度，她终于造出了一把稳当、能坐上去的椅子。

小姑娘很幸运，有一位睿智的老师帮她一起反思反馈。不过，帮自己做到这一点也并不难。每当你遇到障碍，就问自己“它对自己有没有帮助”。当大脑里有太多事情要处理的时候，它能帮你分清“小麦”与“谷壳”。通常，你说不清是什么地方让你感觉不好，可一旦你意识到大脑正

在不自觉地分析最近的反馈，你就能做出准确的标注，把不重要的放到一边去了。

如果你正试着创作什么东西，如食谱、小说，做一份调整流程的日志特别有帮助，可以用本子或电脑记下你调整流程的地方，定期查看日志，确定你所取得的进展。这是一个很好的实现目标的办法，它能帮助你记住每个变化，还能帮助你在又一次落入反馈陷阱之前就发现险情。

自我提问

这一刻，我把什么没有用的反馈
当成有用的反馈了？

相信自己更容易走出失败

2006年，哥伦比亚大学的心理学教授珍妮弗·曼格尔斯（Jennifer Mangles）和同事研究了固定型思维和成长型思维的人在接收反馈时，大脑里发生了些什么。他们发现，如果你是固定型思维，大脑容易沉浸在负面反馈当中，不管反馈是意料之中，还是意料之外。更糟糕的是，当大脑试图弄清怎么回事时，会忽略你的纠正建议。

研究中，研究人员首先确定了47名被试是固定型思维，还是成长型思维，并问了许多基础知识问题。被试输入答案，接着评估自己有多大把握能答对。然后研究人员告知他们的答案是否正确，以及正确答案是什么。在整个过程中，被试的脑袋上都接着能检测并记录脑电波的机器。8分钟后，研究人员让被试重新回答所有答错了的问题，并在通知他们重做的前一刻才告知此事。

这些被试在第一次测试中的表现差不多，但成长型思维的人在第二次测试时表现好得多，他们相信自己能够改正错误，结果也正如他们所愿。与此对应的是，固定型思维的人对负面反馈的脑电波反应更强烈，这表明他们更快地抹掉了自己的错误，没有给自己改正的机会。

阻力消解：什么东西在妨碍你？

你应该知道那种无论如何都没办法前进了的感觉吧？不管你在做什么事情，总有样东西妨碍了你，可你说不出它是什么。阻碍你进步的事情，可分为三大类：人、地、事。只要你清楚自己在应对的是哪一类问题，就可以学着“阻力消解”，它更正式的名字叫“阻抗控制”，是富兰克

林和沃尔珀特介绍的第二种机制。在弄清前方的道路上到底有什么的过程里，随着时间的推移，生活中的路障变得不再难以攻克，因为你对它们渐渐不再恐惧。

假设你正在学习怎样使用工作上需要的新软件，但你无法理解它，那么真正的问题在哪里？是因为这个软件确实难学（事），你的办公室太过嘈杂、人来人往，你无法集中精神（地），还是因为你看到别人很快掌握软件、登入并开始浏览平台（人）呢？假设你认为妨碍你的因素是人，那么现在你已经意识到这一点了。与此同时，你的压力和内在的负面情绪将逐渐消散，因为你知道真正的问题是什么了。现在，我们来说解决方案。

首先，你要有意识地给自己留更长时间来学习使用新软件，比如一整天，而非10分钟。接下来，再进一步地把定下的学习时间（一整天）分成若干阶段：上午开员工会议之前，试着学习登录、浏览主菜单等基础知识；午饭前，你想学习怎样快速输入信息，并把它发送给具体的某个人；午饭后，你决定试着发送一条群组消息。每个阶段之间插入一段散焦期，让思路整合并巩固上一阶段所掌握的知识。15分钟的巩固时间足够你出门喝杯咖啡，看看报纸头条，或者在计算机上玩一局纸牌了。就在这散焦的松懈时间里，你会放下压力，重新获得必要的能量和乐观精神，克服你对使用该软件的抗拒。如果你喜欢拖延，这种“开小差”看起来更像是浪费时间，有拖延症的人往往想要即刻获得奖励，因为他们的大脑无法忍受等待。然而，这种蓄意散焦恰巧是要给你时间，去克服妨碍你学习或行动的阻力。

自我提问

是什么东西在妨碍我？
（人、地，还是事？）

预测控制：未来是什么样的？

你预测未来的能力可能比你自己想象得更好。有些人称之为“系统性预测”，即能够通过收集当前数据，将之应用到未来，预测事情发生的最大概率的能力。即使你在企业中使用机器学习的预测算法，到了某些时候，能够预测把它应用到什么地方或哪里存在新市场，仍然是一项宝贵的技能。研究人员把这叫作预测控制，有点像学习怎样聪明地偷偷提前起跑。

2009年，神经科学家摩西·巴尔（Moshe Bar）写了一篇文章，解释了前摄大脑怎样运转。他提醒我们，哪怕一件事情你已经做过多次了，每一次也都是人生中崭新的体验。举个例子，每回你钻进自己的汽车，都会看到驾驶座，即使你之前也看过这个座位，但此刻这个新的瞬间从前并不存在。虽然你注意不到这个过程，毕竟你只不过是钻进车、启动

它而已，但当你看到驾驶座时，一连串奇妙的想法就出现了。

首先，你知道这是驾驶座的原因在于，你的大脑通过类比，把视觉输入匹配给了已知实体。一旦大脑意识到它确实是一个座位，它就会根据记忆和你对驾驶流程的理解，开始进行联想，比如，你会期待在附近发现杯托或者方向盘。根据这些联想，你可以预测这趟行程的诸多方面，你在路上会掌握好方向盘，找到地方放你的杯子。大脑不断地参与这一类比的过程，建立关联，做出预测。但是，如果你正在学习新知识或学习困难的事情，或以根据事实、非线性的方式学习，又或者感到不确定、需要阐明的时候，高度警觉和过度聚焦会让大脑只注意你能看见的东西，关闭上述预测过程。如果大脑这么做了，你就被卡住了，陷入停滞。

如果你仔细想想，会发现我们总是不专注于预测。举例来说，卫星图像可用于预测天气、火山爆发、引发泥石流的大雨，甚至传染病的爆发。在这些情况下，我们就是在运用散焦，而没有真的从地球上进行观察。

你也可以用散焦来预测未来。当你敢于预测时，它就不只是一个空洞的猜测。预测的行为是基于一些微妙的无意识的线索，这些线索共同形成了预测。有了它，你就可以预测糟糕的投资，预测被卷进舞台前狂舞区的人有什么样的后果，甚至预测一段关系成功与否。也可以简单地问问自己将来会是什么样子，接着在你的脑中寻找证据来支持该观点。

要预测未来，你首先要为大脑设定路标，也就是要击中的靶子。比如，企业家通常会有一个异想天开的目标，这个目标指引大脑设计有意识和无意识的计划。一开始，你不必保持理性，因为有时候，当你陷入困境时，只需进行散焦，盯着你的大目标就行了，大脑会自行处理其余部分。

生活是一连串成功的实验，每一个新发现都可以对此前的实验进行微调。只要你敢于成为生活中的“首席研究员”，你的大脑就会自动接好线，让你成为一位“未来学家”。所以，向前冲吧！提出假设，并在预测之后检验它们，这会重组你大脑里的事情，让你径直跳过眼前的障碍。

自我提问

根据目前掌握的信息，
我可以做出怎样的推断？

向大脑提问：我的努力是否值得？

我们倾向于认为，自己付出的努力是否有效自己都清楚，但大脑其实并不会判断这些努力是否无效；我们必须有意识地提问，才能看出自己的努力是否是徒劳的。“我付出这么多，能得到些什么？”当你专注于

某件事并下定决心要把它做好时，你会以为自己坚定的决心证明了努力的价值，但实际上，它可能会掩盖一个残酷的事实：你白做了许多不会带来回报的事。我们通常忘记直白地提出这个问题，这就是为什么尽管人际关系或组织机构从多年前就开始走下坡路，我们却还是守着它们不松手。哪怕希望渺茫，也足以让你继续沉迷在熟悉的环境里，而不是及时止损。当然，还有的时候，你的大脑已经放弃了，比如你在心理上对某件事不再投入，但这种过度反应也可能属于失策之举。

不管怎样，你的保底方法仍然是自我开导，也就是说，直接向大脑提问你的努力是否值得，还是说你应该改变方式。不要总以为努力是否有效显而易见。你必须直白地问自己这些问题，尤其是在你发现自己进步的速度放缓或者没能达到目标的时候。

不管你是在努力琢磨新想法，还是要让一段关系或一份生意进行下去，你都要不断地学习。时不时地，在按最初的策略践行之后，你要问问自己哪些做法管用，哪些不管用。你一定会惊讶自己怎么浪费了那么多精力，频频地做着毫无回报的事情。

在直白地思考个人行为的价值时，你必须避开以下这些思维陷阱，比如，“既然已经买了不健康的食物，我就把它吃了吧”或者“我还是把这部烂片看完吧，都看了一半了”。认清持续行为的价值，有助于做出更富成效的决定。

按照传统的学习范式，你可能花时间记忆信息，并全面地收集支持性数据以发起新想法，甚至聘用乍看起来佣金便宜、但日后会让你破费大笔钱的员工。在这一类情况下，向自己追问是否继续下去，能帮你省下大量的时间和金钱。

自我提问

如果我继续做现在做的事情，
我付出的努力值得吗？

感觉运动学习：如何进步？

通过感受原型和动手实操的方式来学习，叫作感觉运动学习（sensorimotor learning）。每当你采取行动，你都是在通过真实的经验实时地学习，你的进步来自实践，而非单纯的思考。例如，在医学院，如果我们人手不足，需要学习新的手术流程，就会想起那条耳熟能详的格言：“看一次，做一次，教一次。”所以没时间浪费了，别再无休无止地阅读或观察了，实践就是学习的途径，也是确保进步的唯一途径。

乔纳森·韦克斯曼把法国风味融入加州美食的这个点子不是凭空从他脑袋里冒出来的，而是从实践中慢慢总结出来的。他把各种局限看成机

遇，还为此说过一句名言：职业大厨的字典里没有“怠工”这个说法。也就是手里有什么原材料，就得用什么原材料来做。韦克斯曼能从失败中学习，且不愿意坚守固有传统。他爱折腾，用自己典型的实验风格，把从新派法国菜中学到的东西，运用到了美国食材上，变成分量较少的经典美国菜。韦克斯曼的烹饪创新还体现在对经典的培根三明治所做的改良：用炒熟的培根油煎虾，然后把虾完美地夹进三明治。这种态度的核心是韦克斯曼所说的逆流而动和革新，即不照本宣科，而且他也很重视这种做法。

为了成为更称职的美食记者，现任《烹饪之光》（*Cooking Light*）的编辑亨特·刘易斯（Hunter Lewis）向韦克斯曼学习烹饪。韦克斯曼先让刘易斯在厨房里干一天，发现刘易斯挺能干的，便建议他实习更长时间来磨炼技能。刘易斯在韦克斯曼的厨房干了一整年才达到真正了解烹饪的程度，而且他坚持了下来，韦克斯曼也很满意。现在的刘易斯终于有资格成为专业的美食记者了。

看来，犯错也可能有助于你发现新东西。这里从实践中学习取代了从反复思考中学习，因为它更切合实际情况，而且你是通过多次具体实践而非反复思考来预想未来的。

自我提问

哪一种行为能
快速启动我的大脑？

小结：方法整合，行为升级

动态学习有四个要点：改变方向、保持好奇心、明智地看待建议、共同学习。

改变方向

从比喻的角度来说，在大脑里，注意力是架在中心轴上的。如果你在传统的教室里全神贯注地学习，或把目光锁定在具体的目标上，你的注意力轴是向外转的（“叉子”）。但别忘了“勺子”，即注意力轴向内转动，就像你倾听自己的直觉和心理重心时那样，能让你与独特的自我重新建立连接，拓展学习范围，超越书本知识。这种焦点的转换，让你沉浸在记忆、愿望、价值观、意义和目的的海洋当中，也正是这些东西构成了复杂的你。这就是神奇之处！

如果你的意识自发地徜徉起来，你就会转向自己的内心。不过，你也可以对散焦做一些规划，以便能更深思熟虑。有一些心理工具能帮助你做出这种转变。

精神模拟就是这样一种散焦工具。它指的是想象做某事、想象成为某种事物会是什么样子。它也运用了你的预测能力，你可以模拟从事理想的工作、和理想的伴侣在一起、过着理想的生活的感受。

这不应该是短暂的或随意的幻想，你要专门留出时间来试一试。首先，就像在消解阻力时所做的那样，想一想你要学的东西，比如前文提到的学会使用新软件。有助于消解阻力的一种方法，是模拟自己真正想要的东西。在模拟的过程中，你要通过一系列步骤来想象怎样达到预期目的：打电话给同事，了解软件的使用方法，每星期分别安排两次为期一个小时的学习时间，想象自己希望怎样进行真正的合作。你不只是想出步骤，还要在心里假设它真的在发生一样。

你或许想要对着自己或者向某个愿意倾听的人尽情说出完成这一精神模拟的部分过程或全部过程，也可以挑一段独处时间，如洗澡的时候、遛狗的时候，或者你觉得无聊、无事可做的时候，在精神上进行这种模拟。每一次主动模拟情境的经历，都让你得以激活自己的心理重心。

大脑研究告诉我们，当你在精神上模拟情境时，你正在激活默认模式网络。你的设想越具体，从中所得的启发越多，你的心理重心就越活跃。

不管你是在努力按照说明书组装橱柜，还是想为公司开发一份电子邮件列表，如果你在学习过程中迷失了方向，不妨在精神上模拟你想要达成的结果。记住，要尽量具体，如想象组装后的橱柜，或者做出回应的受众，这能调整你的注意力，调动你的重心和预测能力，有助于激励你跑过终点线。

保持好奇心

我们生来好奇，还是个婴儿时，我们就把各种各样的东西放进嘴里试探一下；儿童时代，我们玩过家家；青少年时代，我们经常问出各种反主流文化的棘手问题。可随着走向成熟，天生的好奇心退居二线，我们对世界的看法愈发实在了。

可如果你保持着好奇心，学习能力就会明显提高。2014年，神经科学家马赛厄斯·格鲁伯（Matthias Gruber）和同事问19名学生100多个烦琐的问题。学生们要一一评估自己对所知答案多么确信，以及对这些问题的好奇强度。有些问题让他们很为难，有些问题让他们很好奇。

随后，研究人员利用fMRI观察了所有学生的大脑活动。每名学生躺在扫描仪里，看到的都是同一组问题，过一会儿会显示答案。

学生们在逐一预估答案时，屏幕上闪过一张陌生人的照片。这属于偶然刺激，学生们不必特别留心。再过几秒，答案会出现。这一过程会重复112次。

在fMRI扫描之后，每名学生接受了测试，了解其对烦琐问题的答案和陌生人面孔的回忆度如何。不出所料，对好奇的问题，学生能回忆起

71%的答案，而对不好奇的问题，他们只记得54%的答案。对烦琐问题的好奇激活了大脑的奖赏中枢，这有可能促进了学习。但若问题没有引发学生的好奇，就很容易被遗忘。

令人大为震惊的是，较之在不好奇时偶然出现的陌生人面孔，学生们对在感到好奇时偶然出现的陌生人面孔记得更清楚，这一效应能持续一整天。脑部扫描显示，当学生感到好奇时，负责长期记忆的海马更活跃，有助于他们记住偶然出现的脸孔。仅仅有预期感也足以让人的记忆更活跃起来。

如果我们对一件事感兴趣，我们就有更大的可能性记住它。你好奇的时候，大脑会积聚力量，确保你记住自己感到好奇的事情，甚至还让你记住同一时间偶然碰到的其他事情。许多创新者都很擅长利用这一连带好处：在好奇心的推动下，他们把自己发现的一些意外环节都记住了，并把它们串联起来。而且，因为连接了自己的心理重心，他们能够应对伴随好奇心而来的紧张和意外。

明智地对待建议

在我们的生活中，到处都是提建议的人。家长、老师、金融专家、私人导购、配偶都乐于提供对你生活的看法和意见，你说不定也会向别人提建议，身而为人，表达看法、提出建议再平常不过了。不过，不管是提出建议还是接受建议，都不见得完全是一件好事。

首先，我们说提出建议。2015年，哥伦比亚大学的心理学教授迪安·莫布斯（Dean Mobbs）和同事研究了提出建议者的大脑。他们发现，如果提出的建议被接受，还让其他人的生活有所改善，便能激活提出建议者的大脑奖赏中枢。可如果提出的建议没能被别人接受，或者还有其他人在给出建议，上述提出建议者的大脑奖赏中枢就不会被激活。换句话说，我们希望自己提出的建议能帮他人取得成功，但我们更在乎的是自己的建议被接受，哪怕很多时候，我们并没有意识到这一点。虽然别人向你提出建议是出于好心，但你应该客观分析这些建议。

接下来，我们说怎样回应建议。2009年，在埃默里大学（Emory University）的神经经济学及精神病学教授格雷戈里·伯恩斯（Gregory Burns）主持的一项研究中，他和同事利用大脑成像技术检测了人们在做财务决定时的大脑活动。被试必须在两种选项中做出选择，一种是选择胜率明显的财务难题，另一种是选择中奖率不同的彩票。当研究进行到一半时，一位经济学专家提出了建议。

当被试听到这个建议时，其大脑是不活跃的。但在此之前，被试的大脑主动并积极地想找出答案，好几个参与评估的大脑区域都“上线”帮忙。

你瞧，专家建议竟然代替了大脑的主动评估！听取建议的人被动地倾听，但并不主动处理或采纳这一建议。换句话说，盲目地接受建议，几乎不能刺激你自己的思考，它和“主动发现”是截然相对的。所以，建议固然不能不听，但你务必要好好地对待、处理它，把自己的主观性放

在首位。

与接受建议相比，像造椅子的小姑娘那样通过反复修改来学习，或者像乔纳森·韦克斯曼在厨房里边做边学（偶尔也弄得一团糟）更为可取。当你控制反馈并致力于在感受和实践中学习时，你将变得更有效率。你要激活大脑中的这些弹簧圈，而不是任其失效！

与机器共同学习

在办公场所中，机器越来越受欢迎。我说的不仅仅是移动设备和速度更快的计算机。就在我们说话的时候，正有无数的机器人被制造出来，接管无数的工作，甚至你自己的工作。这对你选择怎样学习、学习什么，以及你在职业上如何定义自己，都产生了影响。

例如，原太阳微系统公司（Sun Microsystems）的联合创办人维诺德·科斯拉（Vinod Khosla）认为，机器最终将取代80%的医生。原因之一在于，机器能比人类更为精细、广泛地收集数据，提供更准确的诊断。当然，你或许会说，人们还是更喜欢医生温柔的碰触，可惜不见得。2016年，澳大利亚研究员马修·温特（Matthew Winter）主持的一项研究发现，正在准备肾结石手术的患者更愿意看视频里的医生介绍准备程序，而不是面对面地咨询医生。这对医生该怎样认识、思考自己的职业，显然大有深意。举例来说，医生在接受训练时，或许应该不再过于强调诊断，而是学习评估机器的失误率，或提高机器诊断的正确性。他们说不定更想要学习录制更完善的信息，让手术患者做好准备，而非专注于改善自己的问诊态度。有动态学习心态的企业家兼医生或许会意识到，编辑这种视频库有望成为一个重要的商机。

不光医生会受到影响。牛津大学的研究人员估计，未来20年，美国的工作岗位中有47%会转为自动化，许多办公和行政类岗位也将受到影响。那么，如果没有了行政助理这样的职位，你该怎样应用自己的组织技能呢？如果你保持独创性，找准心理重心，不那么死板地界定自己的工作身份，学习得更为灵活，你很可能会换份工作，甚至发明一个新工作。

其他服务行业的工作也将受到影响。例如，一家公司已经制造出机器人厨师，它可以从不同的容器里拾取食材，按照应用程序里设定的菜谱做出一顿饭。还有一家公司制造出一种多任务机器人，它可以在10秒内制作汉堡，很快就能取代麦当劳的员工。如今有那么多关于技能提升的探讨是因为简单的工作将由机器接管。关键就在这里：运用大脑里所有的弹簧圈，展开动态学习，扮演新的职业角色。

学习与机器共存、共发展，需要一种新的学习心态：既与机器竞争，又与之合作。在这方面，你的独创性是关键，也就是你天生的聪明才智而非后天习得的技能，它将大有帮助。但你自己的独创性必须应用到机器被广泛运用的大背景之下：机器与机器、机器与人之间愈发互联互通。

英国企业家凯文·阿什顿（Kevin Ashton）创造了“物联网”这个词，

用来描述在未来的全新世界里，机器怎样融入我们的生活：你可以远程遥控车库门，可以在工作时看到家里的孩子。距离曾是连接障碍，但在无线世界里这不再是个问题。

较之以往任何时代，你必须意识到，自己的大脑属于物联网的一部分。毕竟，它和其他所有设备一样，是和电路接线的。它可以被激活，也可以待机休息。它有着嗡嗡作响的电路和信息系统，与存储外部信息的世界连接。这一事实正在改变我们的大脑，以及我们的思考方式和行为。

2010年，谷歌的联合创办人谢尔盖·布林（Sergei　Brin）表示："我们希望谷歌成为你大脑的第三半球。"放心，他并没有发明一种新的数学或语言，把"半"改成"1/3"的意思。他的意思是，希望人类把谷歌视为减轻大脑存储压力的一种方式。他建议我们把信息存储功能交给谷歌带你访问的网站，释放我们自己的思考机器——大脑，让它去做其他事情。换句话说，运用新释放出来的大脑空间，就是更有效地运用大脑的弹簧圈，或连接心理重心及个人独创性。问问你自己：哪些事情，你可以实现自动化，也就是怎样与机器组队工作？哪些事情，你可以委托给技术，也就是哪些事情机器能帮你办？哪些技术，你可以不再过度依赖，也就是怎样更好地用机器管理时间？此外，还要注意机器在整体上是怎样与社群相连的。你与其他人的联系，是否像机器之间的那样？

通过应用动态学习的原则，你将适应变化的速度，在必要的时候，使用大脑的弹簧圈来纠正错误，更重要的是，用你内心的指南针激活自己天生的独创性。机器总是更擅长做它们会做的事，作为人类，你对自己擅长做的事也自然更有优势。

章末总结

在聚焦心态下学习	在散焦心态下学习
在学习中迷失方向，要聚焦到外部线索以回到正轨	迷失时，记得时不时地回看内心的指南针。多问“我是谁”，你个人的独创性应该是主要向导
对积极的和消极的反馈做出回应	用成长型思维谨慎地看待反馈，仔细审视它是否有价值
敏捷，快速放弃，在失败中前进	不重新激活大脑的弹簧圈，你就无法在失败中前进，无法快速放弃，所以记得通过与自我对话来保持敏捷
以证据和数据作为下一步行动的基础	你既是数据的追随者，也是数据的创造者，所以要模仿并想象解决之道
机器和你是分开的	你的大脑就是“物联网”的一部分

第 4 章

在有意识行为和无意识行为间切换，学会多任务处理

同时性……是所有伟大诗歌的特性。

——勒罗伊·布罗伊尼希
（LeRoy Breunig）

如果同时做两件或两件以上的事情，比如边查看电子邮件边打电话，那就是在多任务处理。如果试着在同一天完成多项任务，比如一边试着写完报告，一边照料患病的配偶，那也是在多任务处理。即使是在较长的时间里做两件事，比如一边从事现在的工作，一边开展副业，也可以算多任务处理。两者需要你给予同等关注，因此你要不断在它们之间平衡并分配你的注意力。

虽然许多人把多任务处理能力视为一种荣誉，但短时间内完成多个任务往往甚为可疑。即使你真的完成了多项任务，很多时候，它们也会让你感到烦躁、精疲力竭，就像大脑的“注意力手电筒”没电了一样。于是前面的路看起来就会非常模糊、昏暗。这就是我所说的“大脑摇晃综合征”，也就是你的默认模式网络失去了镇定作用。罗吉基（Kep Kee Loh）博士和认知神经学家金井良太（Ryota Kanai）在研究同时使用多个媒体设备的人时介绍了这一现象，比如一边看电视，一边浏览网页信息，一边还在发短信的人。他们发现，与一次只使用一种设备的人相比，在同时使用多个设备的人的大脑里，冲突检测器（前扣带皮质）的灰质密度较低，就像多任务吞噬了这一脑区的脑组织一样。更糟糕的是，人们同时做的事情越多，默认模式网络与前扣带皮质的连接就越少。最终，庞大的任务负载会让大脑无法承受，产生冲突。通俗点说就是：人们越是想要保持专注，就越困惑、越有不舒服感、越容易健忘和无法集中注意力。

让我们来看看现实生活中的例子：快餐厨师要一边记下多份订单的内容，一边煎蛋、给煎饼和土豆饼翻面、切菜、炸肉、往汉堡里夹香肠，还要在不那么忙的时候订购食材。只要你过节的时候在家里招待过客人，就知道这样高难度的工作很快便会让人抓狂。所以，也难怪快餐厨师总是给人留下脾气暴躁的印象了。

但也有些快餐厨师并没有因为要做的事情太多而心烦意乱。如果你看过后厨的情况，那就应该见识过他们像魔术师一样，有条不紊地处理着堆在面前的每一项任务的神奇场面。他们身上可能汗津津的，但在从一项任务飞速过渡到另一项任务的过程中，他们都能从容应对。

在喧哗的急诊室里镇定地给患者分诊的护士和在事故现场工作的急救人员，也都掌握了同样的技能。或者，再换一个完全不同的环境，指导多位摄像师进行拍摄的导播也是如此：他们要同时管理多台监控器，确保提词器正常运转，决定以哪种角度突出显示哪一个瞬间以及什么时候在屏幕下方插入图片或信息，而在整个过程中，还要听着耳机里的反馈，并通过麦克风下达指令。

那些下班时疲惫不堪的快餐厨师、护士、急救人员或导播，与那些下了班还能吹着口哨回家的同行们之间的区别到底是什么呢？前者是典型的能一心多用人士，他们或许能完成任务，但做的时候往往火急火燎的；相反，后者是我眼中真正擅长多任务处理的人，他们能更利索、灵活地调动神经或思维，因此其工作也更富成效。

有些人似乎天生就擅长多任务处理。心理学家贾森·沃森（Jason

Watson）和戴维·斯特雷耶（David Strayer）曾请200名被试接受模拟驾驶器测试。在实验中，被试必须开车跟在一辆不停刹车的汽车后面，所以必须时刻保持高度警惕，避免发生碰撞，就像在高速路上走走停停一样。此外，被试必须在这种情况下一边开车一边解答简单的算术题。同时还要记住在两道算术题之间看到的2～5个单词。想想看，如果你在高速路上开车时这么做会是什么样的情形？肯定比对着手机无意识地说话需要更多的注意力！

不出意料，该研究表明，对大多数人来说，同时做两件事几乎是不可能的。然而，有2.5%的人从该实验中脱颖而出。他们不仅能在多任务处理的同时不受影响地驾驶，甚至还驾驶得更好了。

但不管是否天生具备这方面的能力，一定的练习无疑能提高多任务处理的能力。想想自己的生活经验，你就能明白这一点了：同时履行两项职责的情况越多，你就越擅长应对这种情况。如果做不到，那你恐怕就知道自己该尽快换工作了。但是，如果你在日常生活中并没有锻炼这种能力的机会，那又该怎么办呢？

好莱坞的大忙人

即使是在充满激情与狂热、灯光永不熄灭的好莱坞，瑞安·西克雷斯特（Ryan Seacrest）也是个耀眼的人物。他的作品在业内广受好评，曾多次获得艾美奖提名，在我撰写本书期间，他又得了一次。他忙得像热锅上的蚂蚁，人称“好莱坞的大忙人”。电视节目主持人吉米·基梅尔（Jimmy Kimmel）开玩笑说：“我知道为什么美国的失业率会超过8%，全是因为有瑞安·西克雷斯特啊！”

西克雷斯特忙碌的一天是这样的：大多数时候，他在早晨6点到10点主持广播节目《跟西克雷斯特一起听广播》（*On Air with Ryan Seacrest*）。在这一天剩下的日子里，他要挤出时间做各种事，比如给8档真人秀和电视节目担任执行制片人，之前他还是选秀比赛《美国偶像》的主持人。除此之外，西克雷斯特忙里偷闲创办了一个服装品牌，还要密切关注自己救助重伤儿童的慈善事业。但不知怎的，他的状态看起来很好，据说，他还抽得出时间去约会！

乍看起来，西克雷斯特的生活很令人难以置信。然而，研究表明，如果你知道该怎样进行多任务处理，就会发现他同时做这么多事的本领你触手可及。

我们可以知道擅长多任务处理的人的大脑是怎样运转的。从本质上说，厨师、护士、急救人员和导播掌握了大脑的正确配置，能用恰到好处的方法去记忆、过滤并管理相互冲突的信息。他们的例子表明，有多种策略可以训练大脑从无到有地建立起神经连接，以避免思想和行动冗

余，让你更高效、更轻松地进行多任务处理，流畅自如地应对这种情形。换句话说，不管你的工作有怎样具体而多样的要求，认知节奏都能为你展开多任务处理提供最合适的条件。而且，这些共同的战略全都涉及散焦的力量。

只有大脑放松，才能一心多用

压力并不总是坏事。为了激励你完成工作，些许的压力，也就是积极压力始终是有必要的。但过了一定的时间，积极压力就会变成消极压力，在大脑中制造混乱，破坏默认模式网络的运作，让你失去自己的认知节奏。

有一项研究比较了两组医学生：一组人正处于住院医生实习期，这是医学生涯中压力特别大的一个阶段；另一组人尚未进入这一阶段，因此压力没那么大，但毫无疑问，他们也很累，毕竟这是学医的特点。与压力没那么大的人相比，那些处在住院医生实习期的人的默认模式网络和大脑其他部分的连接不佳，甚至可以说有点脱节了。此外，处在住院医生实习期的人大脑的冲突中心内部总是很混乱。如果你总是处于“开机”状态，总是在等待、紧张、期待、怀疑，那么混乱和疲惫就不可避免。这是人们在多任务处理时的典型状态，而非擅长多任务处理的人的大脑状态。

很多事情可以帮助你减轻压力，其中运动和冥想最受欢迎，也很有效，它们能让默认模式网络的功能恢复正常，从而让你的大脑重新运转。你还可以自我开导，如告诉自己“住院医生实习期是个很快就会结束的紧张时期”，或者告诉自己“这个紧张时期是锻炼自己多任务处理能力的好机会”，这有助于抑制杏仁核的活动，让你恢复默认模式网络，回到原先的认知节奏上。

如果你每天都有无数件事情要做，那你大概不会再为自己新增一项任务，因为这实在有违直觉。不过，如果这项新增的任务好玩有趣，能让你从不断变长的任务清单中解脱出来，你的大脑就会如释重负地松一口气。这就是为什么谷歌等公司会为那些有雄心又擅长多任务处理的员工提供游戏、运动和锻炼设施——管理层知道，设立一段散焦时间，能帮助员工更高效地管理自己的工作日程。

如果你喜欢玩电子游戏，不妨看看认知神经学家E.　L．马克林（E. L.　　　Maclin）的研究。他和同事用电子游戏《星际堡垒》（*Space Fortress*）训练被试多任务处理的能力。他们发现，玩游戏提高了被试α波的功率，这是散焦频率之一。一旦进入α阶段，被试在多任务处理时就会变得轻松起来，就像是在平静的湖里游泳，而不是在汹涌的波涛里挣扎。处于α阶段的时间越长，越能补充脑力，越能轻松地转换注意力，这是逐渐变为擅长多任务处理的征兆。

关于人应该集中精力多长时间不走神，并没有严格的规定。我读医

学院的时候，连续学习45分钟，就会休息一会儿，如出门走走或者与朋友聊聊天，从而减轻压力。你有自己独特的专注时限，它会根据你正在做的事情而略有变化。这里有一条好用的经验法则：压力有点像脱水。时不时地喝些少量的水，能让你在一天中不会觉得口干舌燥。同样，少许的休息能防止你被压力拖垮。

说得再直白些，如果你是位快餐厨师，我建议你在任务繁多的一天当中增加一项轻而易举的、与正事无关的任务。它将有助于激活默认模式网络，让你变得更放松。随着大脑松懈下来，你的巡航控制会提升到一个完全不同的水平上。

多任务处理与年龄有关吗

如果你认为锻炼多任务处理的能力只属于脑筋灵活的年轻人，那么以下内容会让你感到些许意外：年龄不一定是影响因素。2013年，人体运动学家华金·安格拉（Joaquin Anguera）和同事做了一项研究，他们使用3D电子游戏《神经赛车手》（*NeuroRacer*）让被试同时处理多个任务。结果显示，60～85岁的人比未经训练的20多岁的年轻人表现得更好。当然了，经过训练的20多岁的年轻人说不定也能重获优势。这里的要点是：通过训练，你可以打破年龄的限制，逆转在多任务处理方面的劣势。

召唤沉默的伙伴——无意识

对与世界打交道的意识大脑来说，你的无意识大脑是一个沉默但强大的伙伴。早在当前信息加工心理学的时代来临之前，人们就觉察到了意识和无意识的思想结合。例如，19世纪末期，受过教育的公众人物痴迷于一种名叫“自动写作”的现象，据说人们可以在执行其他任务期间写韵文。这些人包括著名诗人叶芝的妻子乔治·海德-利斯（George Hyde-Lees），他们自称感觉有别的东西控制了自己，在这种被许多人理解为“分裂”的状态下，他们受到“外力”的强迫进行创作，就连创作出福尔摩斯的作家柯南·道尔爵士也认为这种唯心论是真实存在的。但心理学家威尔玛·库特塔尔（Wilma Koutstaal）解释说，这种感受非常真切的现象，可能与大脑的自动化处理有关，人从有意识的意图状态切换到一种觉知状态，大脑的记忆和理解力被自动激活，也就是少做一项任务，你就可以专注于其他事情。

人可以主动切换自己的思维状态，激活某种自动化的东西，这听起来有点令人费解，但实际上，你一直都在这么做，当然了，可能并未觉察到。当你看到同事伸出手，示意与你握手时，大脑就会记录下这一画面，同时指引你的手与之相握，而不是让你干巴巴地盯着同事的手。这涉及两个过程：有意识的过程使你看到了同事的手，无意识的过程则引

导你的手，让你不用盯着同事的手就能与它相握。

此时，“看”和“引导”由不同的视觉连接系统处理。前者是一种有意识的行为，涉及腹侧视觉流，也就是从眼睛到大脑的一群神经元；后者是一种无意识的行为，由背部视觉流处理，也就是在腹侧流后面的一群神经元，它们同样连接眼睛和大脑。这两种连接系统分别通向大脑的不同区域，因此你可以看到事物，同时也能被引导。只看而无引导，会让你一直盯着同事的手，这会很怪异！只引导而不看，会让你错过握手机会。有些人之所以无法进行多任务处理，是因为他们没有在看和引导之间达成平衡，具体而言，他们不信任自己的引导神经元。他们卡在了任务的细节上，也就是死死地盯着别人伸出的手，而未能足够地放松下来，让无意识发挥作用。

对未知的恐惧

你的无意识大脑包含各种惊恐情绪和体验。你不想看到的东西，如愤怒、恐惧、性冲动、孤独、贫穷、遗弃感，都住在你的无意识里。它们是你无意识引导系统的邻居，是你无意识思维中较为安静的部分。这些情绪往往会让我们不愿放松神经。因为如果我们松懈下来，唤醒无意识，我们会担心自己一不小心就打开了这些贮藏在大脑里的情绪。然而，如果不抓住机会，“有意识的你”会试图同时处理多个任务。这就类似于在弯道刹车，而不是踩油门，这么做不仅会磨损刹车片，还可能让车在路面打滑。无论好坏，你都一定要大胆地在这个无意识的“泳池”里扑腾，因为这有助于你更流畅地进行多任务处理。

涂鸦是激活无意识大脑，让你从注意力的束缚下解脱出来的一种方法。如前所见，涂鸦激活了默认模式网络，让你把聚焦的意识大脑放到一边。

如果抽些时间来涂鸦，你会发现，自己似乎在随机画着一些东西，但从表面上看，它们其实并没有那么随机。精神分析学家玛丽昂·米尔纳（Marion Milner）发现，涂鸦跳出了意识所设下的障碍，让你的无意识自动切入进来。你所画的东西反映了大脑深处所发生的事。

心理学家罗伯特·伯恩斯（Robert Burns）一生的大部分时间也被用来研究涂鸦。他在一篇采访中说，涂鸦揭示了大脑的许多内部活动。他指出，正如通过电极连接到大脑后，可生成脑电图，反映出大脑的活动，涂鸦也能通过你的手连接到大脑，揭示大脑的活动。

如果你对“在工作中涂鸦有助于多任务处理”这一点感到怀疑，不妨想想看：总统绝对是最需要兼顾多项任务的职业了，对吧？但截至2007年，美国的44任总统中有26任自称喜欢涂鸦。德国文艺复兴时期的画家丢勒（Dürer）、多产的俄罗斯作家陀思妥耶夫斯基等人，也都是涂鸦的拥护者。

事实上，陀思妥耶夫斯基注意到了意识思维是怎样阻碍自己思考的，他在《冬天里的夏日印象》（*Winter Notes on Summer Impressions*）中写道："试着给自己布置以下任务：不要去想北极熊。可你会发现，这讨厌的东西每分钟都会在脑海中浮现。"早在1863年，他就认识到，专注的意识思维可能会让我们失败。多年后，社会心理学家丹尼尔·韦格纳的研究证明，如果你在紧张地玩抛球游戏时总是想着"别掉球"，那么更可能事与愿违。你的意识大脑挡了路，吸收了能量，所以无意识大脑就没有能量可以引导你了。

音乐的力量

研究显示，即便是老年人，区区4个月的音乐训练也有助于改善他们的聚焦和散焦能力，还可以提高他们的整体智商和拼写能力。脑部扫描显示，音乐训练能激活控制手指动作的区域，这些区域与听力有关，这没什么奇怪的。有趣的是，这与散焦有关，音乐训练让连接左右半脑的脑桥（参与大脑的散焦活动）也更"强壮"了。脑桥的"车道"增加，使思考变得更顺畅了。

在弹钢琴的时候，你要学着用左右手弹奏不同的部分，每只手的动作往往不一样。当你用双手弹奏一支曲子时，聚焦在一只手上是行不通的，你必须同时聚焦于两只手。这样一来，尤其是在弹奏协奏曲，而不是像弹音阶那样一次只专注于一种简单动作的时候，你的大脑必然处于散焦状态，也就是解除焦点锁定，随着放下对两只手的聚焦，你的注意力反而更深入了。

一次只聚焦于一项任务，叫作串行处理，这会让你应接不暇，好像每一次都被卡住喉咙一般。相比之下，散焦激活了平行的大脑回路，唤醒了失活的注意力，使大脑把精力分散到参与弹奏的双手上，让多任务处理成为可能。

减少大脑的瓶颈

如果你需要一边接听电话，一边回复电子邮件，你就必须同时读、写和听。但很多时候，你的大脑一次只能圆满地处理一项任务。这就像大脑里有个检查点，有待完成的任务都被强制安排到一个单独的文件夹里。

如果许多任务想要拥挤着通过瓶颈获得关注，那结果恐怕会非常不妙，就像是从一个入口匝道开上一条拥挤的高速公路。这种情况下，你思考每个新想法的速度会放缓，最终，大脑成了思想的"停车场"！这是一种信号，代表你应该放弃传统的、令人疲惫的机械处理多任务的方

式，切换到能同时且流畅处理多项任务的模式。

2015年，神经科学家奥马尔·哈希米（Omar Al-Hashimi）和同事研究了某些人的大脑怎样克服瓶颈，发现这些被试设法巧妙地切换大脑“车道”，并找到了解决问题的方法。研究人员使用电子游戏《神经赛车手》来观察这一幕是怎么发生的。

这款游戏要求被试先完成一项任务，接着完成多项任务，比如一边把车控制在目标方框里，一边对各种道路信号做出反应，而且随着游戏难度的提升，道路信号的数量会越来越多。随着要关注的事情逐渐增加，被试大脑中产生了信息瓶颈。

但一些被试的响应速度更快、失误更少、准确度更高，研究人员观察了这些人的大脑，发现上顶叶起到了关键作用，它可以帮助人们通过放松注意力，在多项任务之间快速地切换；它还可以更有效地管理大脑资源，把短期记忆里的事情记得更牢，从而更轻松地接续之前被中断的事情。

减少瓶颈的另一种方法是减少冗余，也就是把一项或多项任务组合起来以节省时间。比方说，假设有一天你要去接个朋友，并去一趟朋友家附近的超市，你会注意到两者的共同点，也就是它们在同一街区。虽然停下来有意识地思考怎样减少重复工作或许会耗费你更多的时间，但把注意力分散到不同的任务上，并对它们的处理顺序进行调整，看看哪些可以被整合起来，是能在短期内缓解瓶颈拥堵的。多加练习，实践这一过程会变得愈发自动化。

动起来，你也是个多任务处理者

你不一定意识到了自己在同时处理多项任务，但你的身体其实一直如此。举个最基本的例子，步行调动了腿部和腹部的大量肌肉群，而且你还要边走边看。

一些体育运动同样能提升神经的多任务处理能力。比方说，在健身房里，你可能会发现一种名叫ViPR的设备。这是一根橡胶圆筒，高度大概能到人的肚脐。圆筒的两头开了孔，好让你把手伸进去抓住它。为练习多任务处理的能力，你要单膝跪地，上半身向左侧旋转。接着，你把两只手伸进圆筒的孔里，将它垂直地放在地面上。这是第一步。之后，用双手举起圆筒，把它转到水平位置，上半身和它一起转向右侧。在你伸出胳膊至肘关节，水平向上举起圆筒时，腰椎保持不动，只转动胸椎。这个简单的举和扭的动作，要求你同时顾及若干件事。它能让你的大脑活跃起来，帮助训练大脑克服瓶颈。这种技巧被称作具身认知（embodied cognition），它建立在如下事实上：你在身体上所做的改变，能在大脑里转化成认知改善。

你还可以利用认知灵活性整合待办事项，管理瓶颈，而不是埋头苦干。如果你从精神上给了自己一些缓冲，大脑就能贮存能量，让你不那么紧张，并有足够的能量进行无意识的散焦。在这一过程中，大脑会不停地启动、暂停、切换、重新执行任务。只有信任散焦，你才能做得到。

我最近到朋友家吃晚餐，就见证了这种认知灵活性。我和女主人站在厨房里，看着她把剩下的烤鸡放进煎锅，在火炉上炸好若干培根，用微波炉加热吃剩的土豆泥，把砂锅菜放进烤箱。与此同时，她还和我说着话，并解答了10岁的女儿中途跑来问的一些奇怪但很有趣的问题。

坦然自若，镇定冷静，我的朋友踩着节奏完成每一项任务，不是一次只做一件事，而是想开始就开始，想停下就停下。我可以看到她的认知轮在转动。

把砂锅菜放进烤箱是最先做的。她每隔一会儿总会看看，并在需要时调整烤箱的温度。进行到一半时，她将鸡肉和蔬菜放进煎锅，用中火加热。10分钟后，她不时地翻炒一下。在一切就绪的前两分钟，她把培根放到土豆泥上面。

等我看到盘子里的烤鸡、培根土豆泥、美味的蔬菜和砂锅菜时，我意识到她就是管理瓶颈的高手。进进出出，来来回回，捣捣鼓鼓，耐心等待，她恰当的认知节奏让这一天过得十分顺利。她在不同任务之间切换得非常顺畅，这不仅是通过多加练习习得的，还因为她愿意半途中止并在稍后再重新开始。当一切都处理妥当，结局自然圆满。但在此之前，她必须足够灵活，并保持信心，任烤箱、微波炉和煎锅按不同的时间安排完成各自的任务。你必须灵活地在多件事情中来来回回地切换，而不是执着于逐一做完每道菜。

根据局部反馈进行微调

虽然我的朋友迅速地做好了晚餐，但如果她没有不断地寻求“反馈”，如时不时地戳戳鸡肉、翻翻砂锅菜，就不可能把食物烹饪得如此完美。

没有反馈，大脑就无法跟踪结果，这只会让多任务处理变得更加困难。但事实证明，你想要参考的“反馈范围”大有深意。

认知科学研究员汉斯约里·内特（Hansjörg Neth）和同事对反馈进行了研究，比较了多任务环境下的局部和全局反馈。他们通过一套计算机程序调查人类执行多项任务的行为、复杂的系统管理，并持续监督想要控制的东西。这个程序叫作Tardast，是波斯语“杂耍艺人”的意思。

在实验中，计算机屏幕显示有10次测试。在每5分钟的测试中，被试必须完成6项任务。这些任务是，等到一根垂直的白条完全变成黑色，就按下按钮。按下按钮，黑色上升；松开按钮，则下降。任务目标是让每一根竖条都尽量被黑色填满。你必须尽快再次按下按钮，黑色才

会再次上升，而且每次只能快速地按顺序按下一个按钮。然而，有些竖条比其他竖条更难变黑。难度更高的竖条价值更高，能提升总成绩。举例来说，每根竖条中的黑色以不同的速度上涨、下降。在每个5分钟的测试之后，被试会收到自己的表现反馈。

研究人员发现，任何类型的反馈都能提高多任务处理能力。不过，局部反馈的效果（被试在上一次测试中做得如何）优于全局反馈（被试在这一天里做得如何）的效果。

回到厨房，当我的朋友在做晚饭、戳戳鸡肉熟没熟的时候，她是在获取有助于自己判断还需要烹饪多长时间的反馈。如果她戳了戳鸡肉，接着把先前每次戳的情况都考虑在内，即此前所得的关于鸡肉还需要多长时间才能熟的信息，那她就会被困在反馈分析里。事实上，她所寻求的反馈并不十分深刻，她只是把心思放在眼下鸡肉的生熟上，然后再想别的事情，而这很好地满足了她的需求。

没有反馈，你的大脑会不知所措。如果你感觉一整天里有无数件事情要做，不妨投入有意识的反馈，厘清思路。但不要以为大脑会跟着你前进的步伐自动升级，你要不停地给它提供局部反馈。停下来想想你刚刚做了什么，以及它与下一步要做的事有什么关系。从手头任务上散焦的这一瞬间，能让你把做事的方法调整得更好。

关键是要提出正确的，也就是能带来局部反馈的问题。忙于处置伤员的急诊医生可能会对自己说："处理3个了，还有7个。"这是全局反馈，强调一整天的工作量。他也可能会说："上一个进展顺利。"这是局部反馈，强调的只是上一项任务。急诊医生通过局部反馈获得一些更具体的信息，比如"上一个进展顺利，但下一次一定要把所有凝固的血迹清理干净，这样缝合时才不会碰到血痂"，好让工作有所改进。这种反馈有可能在短时间内妨碍他的工作节奏，但他借此提高了自己的工作质量，之后的每一次缝合都会变得更好，而且下一次所需要的脑力劳动也会少得多。当你练习采用这种思考方式时，你的大脑就能更适应多任务处理。

寻求不同任务间的联系

当你在同时处理多项任务时，大脑会帮助你记住那些完成了一半的任务，方便你稍后再接着做。大脑帮你记住在电话铃响起时不要把东西放在火炉上，还帮你在前进的路上不断调整策略，重新规划待完成的目标。

大脑中帮你做这两件事的区域是额极皮质，它充当着你的"私人导购"。这么想吧：导购提着装好你想买的衣服的购物袋站在你身边，而你正在试穿其他衣服。如果你在做其他事情时还需要惦记着最近完成的任务，额极皮质会变得尤为活跃。

比方说，你刚刚打开一封电子邮件，电话就响了起来，你拿起电

话，但上司又走进来，留下一张字条，要你完成一项紧急任务。你或许会先接电话，接着在处理紧急任务的同时回邮件。大脑的私人导购处于待命的状态，在你完成紧急任务期间记住邮件信息。研究表明，额极皮质受损，会让多任务处理变得更困难。

此外，大脑的“私人导购”还是一台性能卓越的连接器。它喜欢匹配相似的事物，甚至对存在语义距离，也就是含义疏远的事物进行跳跃式的连接。

例如，鸟和飞机之间存在中等的语义距离。两者虽然不同，但都有翅膀。另外，飞机和狐狸的语义距离显然更大，你的“私人导购”也会在这两个概念之间寻找联系。语义距离越大，要把两件事联系起来就越需要创造力。举个例子，把“飞机”和“狐狸”这两个词摆在一起，说不定暗示着飞行员应该学习狐狸的专注力，知道怎样在复杂的地形里巡航。你思考得越多，找到的相似之处也就越多。大脑里的私人导购会运用非凡的匹配能力帮你实现这一点。

为训练这一区域，你必须腾出时间来建立不同类型的连接（联系）。先从每个星期15分钟开始，接着把它整合到每一天里，比如洗澡的时候、无聊的时候，或者没什么其他事可做的时候。它是填字游戏或数独的绝佳替代品。你可以比较卧室里的东西，接着再一一比较其他房间里的东西。寻找联系其实也是在无聊的等待期间涂鸦和寻找不同概念之间关联的一种方式。这并非一趟聚精会神的精神旅程，而是一趟发现之旅，你会逐渐意识到这些事物之间的联系。

大脑里的“私人导购”是默认模式网络的一部分。在你搜寻联系、等待它们出现，或者做些调整、以另一种方式看待它们的过程中，额极皮质切换到散焦模式。如果你整天都匆匆忙忙的，就很难腾出时间找到这些关联。

寻找相似之处

有人曾问过瑞安·西克雷斯特，他是怎样在同一时间做10份工作的。西克雷斯特解释说，一部分在于整合，他每一刻都在寻找能将任务与工作地点进行整合的办法。就他而言，他的广播节目的录音棚和一部电视节目的摄影棚是对门。在很大程度上，这是西克雷斯特的大脑在连接语义距离：寻找表面上没那么明显的联系。

这一过程是一种思维方式，被称为类比推理，尽管它可以自发产生，但有助于培养有意识的习惯。善于进行类比推理的人在智力上的流动性更强，也就是说，他们思考得更灵活。这种思维灵活性能让你和自己的认知节奏联结起来。

如果某一天你面临做饭、打扫、领导工作团队展开讨论、完成一份报告、和好朋友见面，那不妨让你的“私人导购”找出这些事情的联系，帮你寻找简化生活的办法。你只需大声地问

自己：“这些事情该怎么联系起来啊？”

过滤干扰，消除打断

当你进行多任务处理的时候，必然要过滤干扰。不这样做的话，它们就有可能打断你的聚焦或散焦动作流，引发认知混乱。所以，建立过滤机制，也就是识别并排除干扰是关键！

2010年，大脑研究员托德·凯利（Todd Kelley）和史蒂文·扬蒂斯（Steven Yantis）发现，通过训练注意力，干扰可以被过滤。你仍然会面临堆积如山的事情，可一旦了解了凯利和扬蒂斯所说的方法，你就能忽略不相关的事，只处理相关的事。

在实验中，他们展示了一个正方形，但它不是由四条线组成的，相反，每条线都由一系列的点组成。正方形内被点填满，有些点是红的，有些点是绿的。被试必须迅速指出是红点多还是绿点多，同时，正方形周围还有图像，以分散他们的注意力。研究发现，当被试一遍又一遍地通过练习只关注正方形来训练注意力时，他们在指出红色点和绿色点孰多孰少方面表现得更好。

额中回是大脑额叶左右两侧的一大块组织，位于上下额叶之间，这一部位可被训练为过滤器。

过滤干扰有主动过滤和被动过滤两种方式。通过主动过滤，你可以忽略预期干扰，这是凯利和扬蒂斯教给被试的做法；通过被动过滤，在遇到意外干扰时，你可以把它们排除掉。两者都需要精力和脑力。因此，与其紧张地完成多任务清单里的每项任务，不如限制聚焦的强度，好让自己有精力灵活地应对意外干扰。

排除不相关的信息，α波和β波的同步性更强，聚焦波和散焦波更均衡。过滤掉干扰很可能激活了认知节律，这就是为什么有意识地将一天里出现的干扰进行分类很有帮助。手机信息提示音是现代社会中普遍的干扰因素，如果它让你无法专心工作，你可以在它响起之前提醒自己，提示音会让你无法集中注意力。或者更好的做法是，把手机调成静音模式，这样你就再也注意不到新通知了。采用这种做法，你可以把注意力释放出来，将其投入到其他任务当中。

并不是所有的干扰都是一样的。更准确地说，有些干扰无法以类似的方式被过滤或打断。2010年，神经科学家韦斯利·克拉普（Wesley Clapp）和同事发现，如果你被与手头任务无关的事情分心，你就会受到干扰。比如，你正在浏览一封重要的工作邮件，你姐姐却发来一段有趣的猫咪视频。这是一种干扰，而且与当前的电子邮件无关。需要你停下手头任务、额外处理的事情都是打断。如果你的上司发给你一封紧急的电子邮件，提出了新的截止期限，你必须对此加以关注。这就和猫咪视频不一样了，因为你可以把猫咪视频保存下来以后再看，甚至根本不

看。

干扰和打断对你的大脑有着不同的影响。虽然它们都能影响你的短期记忆杯，让你忘记刚刚发生的事情，但打断比干扰更加糟糕。干扰破坏了脑中回和视觉大脑（视觉皮质）之间的连接，但它并不会完全破坏，所以你的大脑仍然记得自己正在做的事情，你可以比较轻松地继续回到正事上。可如果你被打断，切换任务时会让你偏离正轨，上述连接会瓦解。

如果你不做分类和过滤，干扰仅是有可能降低你的效率，而打断的破坏性就更强了。

没有人能阻止打断他们一天的事情，但有时候，你必须优先消除和多任务列表无关的打断。为了做到这一点，你要把任务标记为“无打断”，并在能降低干扰与打断出现概率的地方采用相应的方法，比如除了把手机调到静音模式，还可以干脆关机。身为医生，对填写药物处方单的时间，我是严加保护的。开车去没去过的地方，我也采用同样的处理方式。对我和我的患者们来说，在这两种情况下接电话或者和他人交谈，有可能带来灾难性后果。

小结：方法整合，行为升级

和你想在任何领域有所改进一样，每天花点时间练习多任务处理的能力很有帮助。举例来说，如果你每天早晨抽出时间让自己进入多任务处理的状态，完整地练习我上面概述的每种技巧，大概需要半个小时。当然，你不一定要一次性地全都做一遍，有一两种技巧你说不定完全不想做。但不管你花多少时间进行散焦，你为获得这种能力所付出的努力，都必将得到回报。

在这一方面进行探索时，你可以试着向以下两种人看齐。

快乐俏皮的杂耍演员

如果你习惯了有条不紊、按部就班，那玩杂耍似乎是一场噩梦。光是想一想，你说不定就会开始冒冷汗。然而，你的大脑早已习惯多任务处理，那么，每天为什么不利用一部分时间去寻找并锻炼这一能力呢？

一切从好玩开始。打个比方，你不应该对杂耍抱有恐惧。相反，你应该是一个在广场上玩杂耍的人，脸上带着笑容，脚边放着一顶帽子，期待人们对自己的表演给予奖励。你要用α波消解压力！

和我们想的不一样，玩耍能让大脑变得不容易受到干扰。事实上，对动物来说，玩耍有助于大脑额叶部位的成熟。此外，孩子们在玩耍的时候，会变得不那么任性，并抑制随机行为。

2007年，神经科学家雅克·潘克塞普（Jaak Panksepp）提出，多动症可能是由于孩子玩得不够多导致的。他解释说，玩耍指的是打滚或带

着种种幻想地玩耍，而非家长带着玩或者参加有组织的体育活动。玩耍在调节大脑聚焦和让孩子集中注意力方面起着关键作用，你可以把它称为创造性的态度（attitude of inventiveness）。他还指出，在号召“不让一个孩子掉队”的学校课程中，我们忽视了自然地玩耍的重要性，只强调算术、写作和阅读等死板的能力。事实上，玩耍对教育的意义，一如散焦对认知节奏的意义。

假装或强迫玩耍是没有帮助的。相反，游戏应该满足基本的生存需求和发展需求。研究表明，如果不是这样的话，你会变得容易紧张和痛苦。反过来说，如果你对自己所选择的“游戏”有激情，它能提升你的幸福感。

有些人觉得生活很严肃，没有时间玩耍。如果你有工作要做，有账单要付，生活肯定会让你产生这种感觉。但在这种情况下，太多的严肃累积成了担忧，而担忧又并不像我们想得那么大有必要。事实上，一项研究表明，每当发生负面的事情，人们经常以不安、担忧的情绪为自己制造缓冲。从担忧切换到悲伤或失落的情绪波动较小，而从开心、幸福跌落到悲伤的情绪波动较大。既然如此，为什么不学着管理这种转变呢？何必在开心、幸福的时候，拦着自己尽情享受呢？

有点矛盾的是，恰恰是严肃的哲学家柏拉图为玩耍下了一个最著名的定义。他说，玩耍是“孩子们相遇时自己找出来的自然的娱乐方式”。从这个意义来说，孩子们发现、发明并享受玩耍，再把玩耍变成一种模式，直到自己筋疲力尽。尽管孩子们有可能会玩得很累，但和做作业这份苦差事比起来，孩子们还是更喜欢继续玩耍。玩耍的方式会不断地根据局部反馈重新改造。孩子们一边玩，一边对游戏的方方面面加以改造。他们涉猎游戏的不同形式，直到把游戏改造得完全合乎自己的心意。此外，你可以试试在孩子们尽情玩耍时去干扰他们，他们很可能会朝你做鬼脸，把你吓唬走。

如果你是领导者，可以把玩耍的心态融入工作；如果你是家庭主妇，可以把这种心态带到家务上。不管你是哪种人，找到一种好玩的方式，都能减轻工作负担。你不必装出一副好玩的样子，重要的是找到适合你的方式，就像孩子们会先玩好几种游戏，最后才会循环玩一种游戏。

乐观的观光客

1992年，瑞安·西克雷斯特考上了佐治亚大学，但因为想要追随自己的梦想，到好莱坞去试试看，于是他辍学了。他对父母说：“我想去试一试。但如果我一年后不能养活自己，我就回学校。”于是，西克雷斯特钻进自己的本田汽车，开了3 000多千米，来到好莱坞。从此以后，他再也没回过头。

是什么让西克雷斯特打定主意辍学，过上成功的生活，而大多数人都还在努力寻找前进之路呢？这恐怕不仅仅是一个理性的决定。他承认，他就是想试试看，检验自己的预感准不准。如果行不通，他甚至打

算再回去。

预感可以像顺风一样推动你快速前进。只要你学会怎样顺着风势飞，同时处理多个任务就会变得更加容易。起初，你的预感可能是模糊的、不清楚的，但预感不一定非得如此。更仔细地审视、调整它，把它上面的尘土拂去，看清它，从而给自己更多可供考量的数据。

2011年，心理学家阿里·克鲁格兰斯基（Arie Kruglanski）解释说，学习检验自己的预感是一门艺术。你的无意识大脑有一套规则要遵循，这些规则实际上是修补工具，正式的名字叫作推论设备（inferential devices）。当你不知道该怎么做时，你可以有意运用这些心理工具。

设身处地地为西克雷斯特想一想吧：你来好莱坞能否成败，谁也不知道。此时，对决策进行分类，是你可以使用的一种工具：去好莱坞闯荡的重要性如何？不尝试这么做的话，你会后悔吗？

你可以预估后果。最糟糕的结果是，你损失了一年的学业，但与此同时说不定也对自己和生活有了更多的了解。当你的大脑说："这很重要。不尝试一把我会后悔，我没什么可损失的。"它会迅速做出决定，你甚至都察觉不到，而且，它还会规划你前进的道路，寻找更快达成目标的办法。

当然，还有很多其他规则，如与过去进行比较或建立联系。但克鲁格兰斯基指出，理性和直觉思维使用相同的规则体系，它们在大脑里携手并进。

关键在于要有一种"优化"的毅力，驱使直觉找到正确的理性规则。你要以坚定的意志和决心瞄准终点线，而且以愉快的心情去拾漏补缺。如果你能做到这一点，你的直觉也会变得更为准确。

为了进一步理解"优化"的概念，你可以想一想棒球或板球选手要跑起来去接飞来的球。在追球的过程中，球员必须调整速度、始终盯着球、准备接住它，这些行为全部在同一时间开展。如果他接到了球，那是因为他的注意力始终在球身上，哪怕球的速度不断变化，球员的速度和位置也不断变化。他不会计算轨迹，或提前跑到他认为球要落下来的位置（这是一种精神干扰，即使他真的尝试这么做，日后也能辨识它，并置之不理）。他跟着球，直到接住。什么东西都无法保证他一定能接住球，只有反复地练习，才能帮助他明白自己该跑多快，该减到什么速度，怎样让视线始终盯着球。当他跑得太快时，大脑会计算出他可能会错过球，于是他慢下来，但如果他的速度太慢，大脑会让他再次加速。总之，每一次细微的调整，都是优化策略的一部分。

我们惊叹于这些瞬间，因为它们包括用手接球等理性行为，以及加速减速等直觉行为，它们是同时发生的。这就是行动中的认知节奏，也是你需要同时处理的多个任务。为学习怎样同时应对多个任务，学习快速地微调预感，甚至可以成为你的首要策略。应用无意识规则和优化策略，你也会清醒地意识到，自己有可能会失球。你最终将学会怎样更好地适应调整方式的过程，专注于执行，而不会因为自己同时开展多个任务的速度太快而感到不舒服。

章末总结

调整心态，让自己变得擅长处理多任务包括许多步骤，所以一定要小心，别压垮自己。下表总结了转变心态的方法。如果你想迅速地了解生活中可以发生哪些新变化，请使用本指南。

聚焦心态	转变为散焦心态
在多任务处理时态度严肃、专注	在开始多任务处理时，抱着娱乐的态度，原谅自己犯错
最重要的是保持警醒、专注于手边任务	时不时地练习让自己自觉放松，多通过涂鸦的方式探索自己的无意识
做计划时超级理性	多锻炼自己的直觉，看看某些任务能不能结合到一起，以同时完成
抱着最初做计划时的心态完成任务	在最合适的时间做任务，并提供局部反馈
只有思考得更为清晰，你才能学会处理多个任务	功能性的运动锻炼、玩电子游戏，都能帮助你培养能处理多个任务的大脑

Tinker Dabble Doodle Try

Unlock the Power of the Unfocused Mind

第 5 章

在聚焦心态和可能性心态间切换，快速摆脱困局

通常，我们认为不可能做到的事情，是单纯的工程设计问题……并不存在妨碍其实现的物理规律。

——加来道雄（Michio Kaku）

波士顿的2月，是个令人沮丧的季节。人们不再展望新年，天气开始变得寒冷。道路上满是沙土和烂泥，高速公路常常拥堵，而且尽是雪堆和黑冰，你什么地方也去不了。如果在这里生活过一段时间，到了2月，你总会发发牢骚，抱怨天气，或者抱怨生活。不过，在给杰姬治疗时，我坐在她对面，她说话的语气所透露出来的压抑比人们以往在冬日感到忧郁的程度更深。

“我感觉心里窝火。”杰姬愤愤地说。

“我不知道自己在这儿会落得什么样的下场，我像狗一样干活，给家里采购杂货，不停地开车送孩子们去参加活动。我的生活就像一盒卡住的磁带。我的丈夫是个好人，但我们的关系已经降到了冰点，并且停滞不前。我甚至不再做自己真心喜欢的事情了，我不再弹钢琴、搞园艺，甚至不再去沙滩散步。更糟糕的是，我想我在工作上也碰到瓶颈了。为什么我成了自己生活的囚徒？”杰姬问。

我很熟悉杰姬的故事。多年来，我听过许多不同的版本。不管具体的背景是什么样的，从前安稳舒适的生活惯例逐渐变成了套路，稳定的生活关系成了扼杀快乐的铁爪。即使是一份能带来成就感的稳妥工作，它的单调也会开始让你感到疲惫，而且不仅仅是在2月。于是，你变得比平常更爱拖拉了。你常常感到左右为难，很难做决定。因为缺乏动力，你常常会选择不健康的生活方式，如吃垃圾食品、睡眠不足、给自己加压，这些只会让你感觉更糟糕，更挣脱不得。这是一场恶性循环，没有人能完全幸免。

无论我们是如何被困住的，当到达这个极限点时，我们都会拼死挣扎，想要摆脱这种消沉的状态，甚至不惜破坏现状。在婚姻关系中，这可能意味着和第三者去约会，发生婚外情。生活上感觉受阻的人会努力寻求“私人时间”或“工作与生活的平衡”，哪怕你根本不知道最合适的“私人时间”或“平衡”到底是什么。在工作上，你或许会竭力避免发生争议，只是赶紧完成自己的任务，要不然就干脆辞职。这些策略或许能暂时发挥作用，但由于它们是静态的解决方案，比如特别专注于优先事宜、重新调整个人职责或者保持低调，你很快就会在精神上感到疲惫。

此外，这些试图稳定聚焦的企图通常都不会持续太久。在上述的每个例子当中，你都是在试着用有意识的策略去对抗更强大的无意识拉力。如果杰姬的直觉告诉她自己的婚姻正在走向失败，去跟外人约会也无法改变她的这种想法。工作与生活会持续保持平衡，直到下一场“飓风”将你吹倒在地。如果你每前进一步总要退后两步，那么匆匆忙忙地完成工作是没有用的。

在所有这些情况下，时刻保持专注很难让你脱离困境。最终，你卡壳的心绪回到了传送带模式，心理上的“包袱”走了一圈又一圈；你越是聚焦在自己面临的问题上，就越觉得自己被困得厉害。

当然，陷入困境不见得总是事关生活中的重大转变，它也可以从小的方面表现出来。例如，一句话说到一半，你却想不起特定的某个词；

遇到熟悉的人却想不起他的名字。你或许会说，话已经到嘴边了，就是说不出来，你的思维仿佛被冻住了。

我们先不从神经学的角度考虑早期阿尔茨海默病或轻微脑中风，想不起某个词或某人名字的情形和你感觉生活陷入困境与停滞很类似。全神贯注地想要回忆起来的这种做法一般都不奏效，相反，你甚至常感觉更摸不到头绪了。如同一只反复猛撞关着的玻璃窗的苍蝇，你的思路被卡住了，寻找出路徒劳无功。随着焦虑情绪的高涨，大脑中的杂音数量达到了历史最高点。说不定你还记得第2章里探讨的写作瓶颈现象，忘词也是写作瓶颈的标志，只不过它事关创意。

过了几分钟或者几小时，你怎么也想不起来的那个词或者名字会重新回到脑海里，这看起来很神奇。不过，人们其实已经知道是什么样的心理和神经过程导致这种情形。更重要的是，这些过程，如一连串微小的心理及神经变化是可以反复的。苍蝇需要你为它打开窗户才能飞走，借用这个比喻，你也需要为自己打开窗户才能脱困。

从聚焦心态到可能性心态

让思维摆脱困境，始于视角的转变。

别光想着你面临的困境，它只会让你愤怒、焦虑、伤心，你需要以更中立（散焦）的情绪看待局面。我称之为转向可能性心态。如果你一时想不起某个单词或名字，有时候，只需要从“非得想起来不可”的聚焦心态里解放出来，告诉自己，它们过一会儿就会来找你，这足以让相关的字眼轻悠悠地跑进你的脑海了。这也表明可能性心态在发挥作用。

打个比方，可能性心态是活跃思路的关键。没有它，你无法开车驶往目的地，也就是无法脱困。如果你具备可能性心态，实际上增加了大脑的阿片样物质，以放松、鼓励自己的大脑，激发它的活跃度。如果你认为事情不可能做到，就无法在此种阻力下展开行动了。

我把这种方法推荐给杰姬，她翻了个白眼。

“我不想听这些超级乐观的废话，它们只能给人鼓励，却无法让人达到目的。”杰姬满腹狐疑地对我说。她是一家大公司的人力资源副总裁，认为自己必须赶紧回到正轨或再找一份工作，而没有时间也没耐心听这些陈词滥调。

引导大脑转向可能性

根据定义，人为的乐观主义是虚假的。虚假的乐观主义会让你告诉自己“多看光明的一面”，或者宽慰自己“事情会好起来的”。真正的乐观主义是对自我做些微妙的转变，你只需要对自己说“我可以脱离困境”。虽然这是一种小小的调整，但你对自己的认知产生了重大变化，并开始刺激大脑接受这种变化。正如你买了一辆白色汽车之后，也注意到街上

到处都是白色汽车，你“买下”这条信息之后，大脑就开始不停地寻找实现这种可能性的事情。这叫作注意力转移，也就是把大脑引到另一个方向。

所以，大声地对自己说出来吧。但要以某种方式发送这个消息，抓住大脑的注意力，并开始施展魔法。

当然，你保持可能性心态的能力不见得不受干扰。你会产生怀疑，感觉遇到了一团雾，这时候，你放松大脑，大脑却想到了一些看似毫无逻辑和章法的可能性。有了这样的感觉，你会重新把焦点放在眼前的事情上。但此前设想可能性的努力不会一无所得：你会发现，一旦云雾消散，你能看得更远了，你放松下来寻找可能性的能力也逐渐提高，等再次遇到雾时，这一能力会派上用场。

接受这一设想是个过程，它不会一夜实现。一旦可能性引导你转到另一个新的方向，你说不定仍需要采取措施，以平息和消除你之前感受到的愤怒、焦虑或伤心。

为了控制自身的情绪，你可以试试“情绪标签化”，这是个花哨的名字，其实就是给情绪起名字。尽可能全面地看待你的愤怒、沮丧或伤心，尽量准确地描述它。比如，抓狂时，杰姬学会了不再把它闷在心里，而是大声地说：“我真的很生气。”沮丧时，她不再叹气，这只会让她更焦虑，而是学会把让她沮丧的事情大声喊出来。给情绪起名字有点像孩子的把戏，但其实有着极其复杂的作用：它在大脑的情绪中心（杏仁核）与思考大脑（前额叶皮质）之间架设了一道屏障。这道屏障会保护你，在探索可能性时，不确定的情绪不会像海啸一般把你吞噬。

改变大脑的晶状体

“情绪标签化”还能帮助你重新定义自己的情绪，少对它们做主观性的描述。每当你为自己的困顿感到愤怒时，用不那么消极负面的方式重新界定这些情绪，能缓解你的负面情绪。与其因为沮丧而烦恼，不如把它看成要求你做出改变的信号。这不仅仅是文字游戏，它不同于常见的平复情绪的建议，如采取行动或做出回应时先深吸一口气。众所周知，深呼吸是一种抑制行为。可以这么说，暗示自己有实现某事的可能，如“我可以脱离困境”是一种前进式思考。这是极为重要的第一步。许多研究表明，重新定义情绪，能让大脑的杏仁核平静下来；在尝试减缓压力时，重新定义优于抑制。

提问要着眼于解决之道

心理上重新获得了平静，简单地道明了可能性的存在，你就可以向自己提出一些着眼于解决之道的问题了，这里的关键词是“着眼于解决之道”。也就是说，不要问自己开放式问题，要从“我该怎么办”转变为“我

该怎么促使它发生？我可以着手做哪些具体的事情”，不要问“我要怎样改变自己的生活”，这是一种自我怀疑，说不定会让你更加举步维艰。相反，你要问“其他人是怎么从这样的僵局里成功找到出路的”。着眼于解决之道，你也是在以聚焦的方式进行导航，切入寻找可能性的散焦状态。在你的大脑中，聚焦和散焦正在更高效的认知节奏下携手合作，你不会偏向任一极端。

杰姬开始参考其他人的婚姻，既有令她羡慕的婚姻，也有她认为有问题的婚姻，并逐渐更中立地观察其他人怎样突破工作瓶颈。她先观察其他人怎样应对这些情形，再着手设定适合自己的模板，并根据自己的具体情况加以调整。

你可以把着眼于解决之道想成“立志要赢”，而不是“立志不输”。以我的网球偶像塞雷娜·威廉姆斯为例：2012年的美国公开赛上，她和维多利亚·阿扎伦卡（Victoria Azarenka）一人赢了一局，打成平手。第三局里，塞雷娜以3：5的成绩落后两局。阿扎伦卡看起来很强大，但塞雷娜并没有失去信心。让人惊讶的是，她缓慢而坚定地一点点地拉回了比分，并最终以7：5的成绩拿下了最后一盘。在赛后采访中，塞雷娜说她并不在意自己有较大的概率输掉比赛，而是调整心态，转而思考“怎么才能赢”这个问题，她抱着可能会赢的态度，计算出自己只需要再多拿12分就能赢，并指引自己一分一分地取得了胜利。换句话说，她从概率思路（“我有多大把握能赢”）转变到了可能性思路（“再得12分，我就能赢了”）。

依靠信念坚持下去

不曾想过“一切皆有可能”，大脑就无法开始规划或学习。相信可能性就像下一个赌注，比如有太多空洞的希望、一厢情愿的意念，这就是为什么许多人哪怕口头上说自己相信可能性，心里却仍然抱有怀疑的态度，以求自我保护。但怀疑和猜忌会让你误入歧途。怀疑会加剧神经错乱，使你的思路动摇，阻碍你做出改变。另外，对精疲力竭的大脑来说，信念是强心剂，它会重新激发你的思维。保持信念，思想就有了跳出常规的“许可证”。

是真的吗

正如你所看到和经历的，现实是不可被改变的。对于空想家来说，“现实主义”是一种蒙蔽。对致力于脱困的心灵来说，“现实”是不必要的限制，也是让你束手束脚的干扰之物。你的目标是要按照自己的心意去构建愿景，即没有牵绊、不受约束。你可以之后再对它加以塑造，让它适应现实。让思想从当下的生活跳脱出去有可能是一种救生方法。不过，即使是我们当中的佼佼者，也免不了受到实用主义的诱惑，忠于现实。

让我们听听以下这些言论吧。1876年，世界著名电报公司的高管说："电话的缺点太多了，算不上通信工具。"1899年，美国专利局局长说："一切能发明出来的东西，都已经被发明出来了。"1943年，IBM的董事长说："我认为有5台计算机大概就够全世界用了。"1957年，培生集团负责商业书的总编辑说："我走遍了全美，与最优秀的人对话，我可以向你保证，数据处理是种风潮，热不过今年。"更有趣的是，1962年，一家唱片公司的老板拒绝了披头士乐队，认为"吉他曲过时了"。

人们难免想要相信言之凿凿的权威人士，他们清晰的表态让人感觉放心，但尽管如此，他们也有可能是错的！

科学家知道这一点：科学进步的根本就在于相信可能性，拒绝认为只有一个正确答案。科学家使用假说（按定义来说，就是可能存在某个结果）证明研究的方向是正确的。他们考察过去的证据，并将其作为基础，对未来进行预测，接着用实验来检验自己的预测。如果实验证明他们的假说不准确，科学家们就寻找原因，并从头再来。真正敬业的科学家受好奇心驱使，渴望找到答案。成熟的科学家会意识到，从来没有什么最终的答案，因为总有新知识可以学习。这是可能性心态的一个关键属性。

科学，让看似不可能的事情变成了可能。天花，是天花病毒引起的一种传染病，历史上有3亿~5亿人死于此病。公元568年，麦加发生的大象战争（Elephant War）中，天花让大量埃塞俄比亚士兵命丧黄泉。1713年，它把非洲的霍屯督人（Hotten tots）灭了族。1738年，天花杀死了一半的印第安彻罗基族人（Cherokee）。1776年，它消灭了一大半的美洲大陆军。

然而，疫苗诞生后，天花败下阵来。第一次世界大战后，欧洲大部分地区都不再有天花。第二次世界大战后，天花病毒不再在欧洲和北美传播。1950年，泛美卫生学会（Pan American Sanitary Society）认为，整个北半球已经根除了天花。1959年，世界卫生组织认为，世界范围内已经根除了天花。1980年，在一轮全球性免疫运动后，天花终于被消灭。

这是何等的丰功伟业呀！从发现疫苗，到北半球乃至全球性的根除，都是在不断的实验和尝试之后取得成功的，其过程中的每一步都在宣告可能性的存在。所以，期待好事发生是有好处的。保持可能性心态，为下一步的行动铺平了道路。

当你的大脑期待好事发生时，这种信念会带来积极的期望，并减少焦虑。这不是一厢情愿的想法，而是有生理学依据的。2007年，科罗拉多大学的心理学家托尔·D．韦杰（Tor D. Wager）和同事指出，如果你期待缓解疼痛，安慰剂就会释放阿片样物质，这是大脑里减轻疼痛的神经化学物质。

他和同事灼烧被试特定的皮肤，然后给被试两种乳霜：一种是安慰

剂，据说可以缓解疼痛；另一种是对照乳霜。其实，两种乳霜都是一样的。但涂抹安慰剂乳霜的被试认为它会缓解疼痛，此时他们的大脑充满了阿片样物质。

2015年，曾经担任药物研究员的索尼娅·弗里曼（Sonya Freeman）对此做了进一步的阐释。被试拿到三管相同的乳霜，都是用来缓解疼痛的。第一管被标记为“利多卡因”（lidocaine）(9)，被试预料它会缓解疼痛；第二管被标记为“辣椒素”，即辣椒的活性成分，被试预料它会让疼痛加剧；第三管被标记为“中性”，被试预料它既没有药效，也不会带来不良反应。弗里曼和团队发现，当被试预料疼痛加剧时，大脑中负责厌恶和焦虑的区域会被激活；而当被试预料疼痛缓解时，大脑的奖赏中枢会被激活。所以在生理上，相信好事发生是有好处的。

忠于自我

接受可能性心态的一个关键因素是要忠于自我。坚持不懈很重要，但为了坚持不懈而坚持不懈，也就是始终保持专注，因为你相信这样做能让你达成目标，那就和虚假的乐观主义没什么两样了。

无论是在家里还是在职场，当你以表达个人的真情实感为重，而不是只想着为达到目标而夸夸其谈时，你就能激励人们朝着你所说的愿景前进。差别很微妙，两相结合是制胜法宝。留意那些你正努力想要说服的伴侣或业务伙伴，能帮助你调整目标，使他们始终对你感兴趣。但如果你一开始就没有能说服别人的东西，你做起事情来就很容易笨手笨脚，最终结果也会有悖于你的初衷，更糟糕的是，也许这个结局你根本不想看到。

尤其是当你沮丧的时候，你很容易接受别人的建议，或者更糟糕的是，认可类似于“我配得上更好的”“我不必容忍这种事”这样的陈词滥调，这种顽固总带着些许让人丧气的东西。我把这称为“噘嘴赌气”，它们并非出自真正的自豪感。

2010年，心理学家查尔斯·S．卡弗（Charles S. Carver）和一位同事请迈阿密大学的学生填写一套问卷，问题涉及骄傲、失败后的反应和自我控制。它衡量了两种骄傲：一种是真正的自豪，即人真正产生一种成就感，或者由衷地渴望某件事；另一种是狂傲，即傲慢或自大的骄傲，我叫它“噘嘴的”骄傲。

自豪感更强的人说，自己实现目标时会感到快乐，这些人的反应也表明他们的自控能力更强，能更好地控制注意力。而狂傲的人更容易愤怒和冲动。

当你得到自己想要的东西时，大脑会感到被犒赏，它的奖励系统也随之被激活。但这一奖励系统分为两个部分：其一是记录内部奖励，名为“内在奖励”；其二是记录来自他人的奖励，名为“外在奖励”。如果感到真正的自豪，那么你得到的是内在奖励。你不再完全专注于外在标杆，不再希望他人拍拍你的背以示赞赏或给你想要的东西，而是更多地转向满足自己的成就感和愉悦感，并视之为灯塔。如果你追求外部奖

励，如恭维、金钱、晋升、礼物等，那么大脑的内在奖励系统就有可能遭到破坏，不怎么被激活，而且你从外在奖励中获得的良好感觉不会持久。

当你拥有可能性心态，也就是随着目标变清晰而一点一点地前进，你就必须找到一种方法，哪怕面临巨大的不确定性，你也能始终按自己的方式走。此时，内在奖励是大脑的指南针，你要靠内在奖励系统（对自己感觉良好，忠于自己）来保持正轨。但你不可能随时处于不确定的状态。时不时地，你要恢复原先的行为和心理习惯并依赖它们。这样，外在奖励将发挥作用，你会得到表扬或加薪，产生良好甚至有益的感觉。不过，一旦情况不那么确定，表扬和加薪就失去了力量，甚至让你的内在动力消失。你可以聚焦于外在奖励，同时以内在奖励作为指引。在两种奖励制度之间来回切换，全靠认知节奏起作用。

这有点像慢跑。你可能很喜欢看起来健康的外在奖励，但要让“健康”这一目标能长期地激励你，慢跑要帮助你在今天感觉更健康才行。内在奖励和外在奖励都能引导并激励你达到目标，关键是找到两者之间的平衡，时不时地审视自我，评估自己是否真的对现状满意。

理解这一点，是杰姬摆脱困境的一个重要环节。她说话开始遵照自己的内心，并暂时放弃了说服丈夫和上司来帮助自己的打算，转而努力理解自己真正想要什么。她了解到，如果大脑被困，心灵就会来解救自己。

在治疗过程中，杰姬让自己把目光从眼下受困的事实转移开来，接受“一切都可以有所不同”的设想。能够自由地在脑海里设想未来之后，蜿蜒曲折的思路带给她前所未有的认识和信念。如果只专注于显而易见的东西，她就有可能错过那些隐藏起来的回忆和感受。有一次，她谈到自己希望丈夫对婚姻能更投入，但整体上，她想得更多的是生活越来越缺乏激情的事实。在看似无关的怀旧中，她回忆起自己当年在职场的升迁之快远超预料。而且，那不是因为她采用了什么策略，有什么外在的目标，而是因为她的内心有着强大的动力。

在倾诉的过程中，杰姬逐渐意识到，关系、金钱或工作岗位并不是她最关心的东西。她最关心的，是让重新点燃自己内心的火花。只要能找到火花，它就是自己最大的盟友，是能拥有的最棒的指路明灯。正如上文卡弗的研究，它将带给你更强的自控力。

真正转变为可能性心态后，杰姬不再因不快的琐事而分心。相反，她开始受到鼓舞，充满了目标感和自主性。她的思想不再停滞不前了，它一心要走得更远，探索散焦为生活开辟的无穷可能。

思想在发光

要想象走神时大脑里发生了什么，不妨想一想我们在第1章讨论的默认模式网络，放松注意力，能让它发挥作用，这个现象我们可以通过fMRI看到。

之后，默认模式网络便开始唤醒连接不同区域脑细胞的神经纤维，连接过去和未来，前者指的是你的记忆库大脑，后者指的是你的愿景大脑。你越是散焦，默认模式网络就越能发挥自身的作用，对过去的回忆和对未来的想象也就越出众。

当过去、现在和未来联系在一起时，因为你的身份能够保持统一，即自己始终如一，生活会变得更有意义。脑海中不断浮现的想法或信息也开始自发地流动起来，这一信息流叫作自知意识（autonoetic consciousness），你可以把它想成自发地产生想法或自动获取知识。

当你陷入困境时，自发地产生想法是一种有益干扰，是你激活无意识大脑的迹象。这是一件好事。

人的意识大脑最多能以每秒60字节的速度处理信息，无意识大脑处理信息的速度则快得多，据说能达到每秒1100万字节。尽管实际数字到底是多少还存在争议，但大多数专家都同意，无意识大脑是一台速度更快的处理器。它在雷达都搜索不到的地方“工作”，为你提供有意识的聚焦大脑找不到的数据。

认知五十度灰

无意识大脑的一个缺点是，它容易跳到意识大脑的逻辑前头。此时，你的无意识大脑也会受到影响。尽管杰姬意志坚决、充满激情，探索着生活中的可能性，但思想上的巨大飞跃有时仍让她震惊。对于自己提出的问题，如打算什么时候和上司对峙，如果和丈夫的矛盾不能解决该怎么办，杰姬已经找到了无数种可能性和真实欲望，但其衍生的后果同样令人不安。

尤其是在杰姬对这种心态所带来的改善有了信心之后，这种“一不做二不休”的态度对她来说很有吸引力，但也很吓人。想要“要么努力，要么放弃”、直面问题，这很好。但是，非黑即白的思维有时可能只是表象，代表不了实质。帮你脱离困境的答案往往处于“灰色”地带，你可能只需做些细微的调整，而不用大费周章。你也不必抓住走神时产生的每一种可能，你可以选取一些仔细考虑，并对它们做些精微的修改。这是一种精神，也是做事的一个过程。

捣鼓，让你带着可能性心态上路

记者亚力克·福奇（Alec Foege）[10]写道：“和普遍的观点相反，美国大部分了不起的创新并非出自训练有素的工程师或专业人士之手，而是一些业余爱好者和梦想家无意间遇到的惊喜。”他以本杰明·富兰克林和爱迪生为例。富兰克林发明了避雷针、双光眼镜、富兰克林壁炉和里程表，创立了美国邮政局；爱迪生的一个著名事迹是用大量时间寻找各种

原材料，发明出灯泡。福奇认为，他们的捣鼓心态来自当时的开拓精神。

不仅美国如此，世界各地也有无数个“无心插柳柳成荫”的例子，福奇这一观点的有趣之处在于，认为捣鼓不仅是一种过程，还是一种精神。所有发明事物、规划城市、创立网站的人都有一个共同点，那就是富有开创精神，全身心研究自己好奇的事情，认为凡事皆有可能。这不是说他们做事无须规划，而是说，他们所做的规划并非不可变更的。他们秉持开放的心态，愿意对这些大大小小的事物进行修补和调整。

杰姬的捣鼓精神源自她的好奇心，以及想要让生活变得更好的强烈愿望，它来自不甘于现状的态度。即使情绪低落，她也会说：“朋友对我说，我的生活挺好的，我只是在犯傻。但是我不这么看。我感觉，即使我不知道该怎么做，琢磨怎么才能让生活变得更好也很有帮助。正是这种开放心态让我坚持了下来。”

这就是捣鼓精神。一旦你拥有了可能性心态，很快就会从自己身上找到这种精神。

迭代的力量

2011年，纽约大学的风险工程学教授纳齐姆·塔利布（Nassim Taleb）解释了为什么“修补优于设计”。与专注于按照固定计划开办业务、开发技术、设计菜谱、组建家庭相反，反复修补、捣鼓能让你发现意想不到的解决方案，并更好地应对意外。他解释说，这是现代科技发明的基础，每个版本都旨在改善前一版本，并在竞争中取胜。事实上，塔利布认为这种方式是对抗脆弱的基础，即随机应变、保持灵活性、与时俱进。

捣鼓是一个过程

从聚焦于问题到承认存在各种可能性，这种心态的转换涉及许多复杂过程，但要让大脑在可能性心态下不偏离正轨，散焦必不可少。不要认为眼下没有解决办法，而要用新的假设替换“不知道”，暗示自己有可能找到解决办法！这样能激发自己的想象力，设计可行的方法寻找解决方案。在这个过程中，你可能会因为明显行不通而放弃某项实验，比如杰姬试着向丈夫讲工作上的事，但他却一点也不听，只顾着提建议。又或者，你也许找到了一条更好的解决问题的途径，比如杰姬意识到，自己需要从更深的层面上重新审视自己到底想从工作中得到什么，为此她愿意放弃什么，这样一来，她就能带着更强烈的信念与上司面谈。

当你从思想上这样践行时，你就是在捣鼓它们。而当你想象解决方案时，你也是在捣鼓和散焦。2013年，大脑研究员路易吉·F．阿尼亚蒂（Luigi F. Agnati）和同事解释说，想象力是根据你独特的体验，对原

有观点和想法进行修补，并创造出全新的观点。像这样在新旧观点之间来回切换，或者在找到合适的观点之前，反复研磨原有观点，就是散焦的过程。

这样想吧：每栋摩天大楼最初都是设计师的一个设想，接着是一幅草图，再然后是正式的设计。在每个关键阶段，设计师都需重绘草图，对细节进行调整。要想达到人生巅峰，脱离困境，学习怎样成为聪明的捣鼓匠，是一种不可或缺的能力。但捣鼓匠的思维不是疯狂发散、毫无章法的，而是自由的，且经过了审慎的考量。调整你的行动计划始终是明智之举，而边实践边调整计划说不定更加明智。

修补可能性，即修补有关未来的大量设想，就像绘制“思路草图”，直到拿出正确的设计图。如果害怕迈大步，你可以也应该对这种恐惧审视一番。如果先试着迈小碎步，并不断增加迈步的幅度，那么迈大步也就更容易实现了。

但这不仅需要你步子迈得小一些，也需要你尽量全面地看待事情，满足自己的好奇心。好奇心会激活你的认知节奏，它让你从代表聚焦的“定位目标”抽离出来，切入代表散焦的“发现目标”。

2012年，认知心理学家马瑞卡·杰普玛（Marieka Jepma）和同事进行了一项研究，了解人感到好奇时大脑血流量会发生什么样的变化。研究人员向被试展示模糊的图片，诱发他们的好奇心。接着，研究人员又给他们看了图片实际上是什么样的，满足了好奇心。之后，研究人员分析了人在感到好奇时和被满足后的大脑血流量。

好奇的时候，血液会流向大脑处理唤醒与冲突的区域；满足好奇心则会激活内在奖赏中枢——腹侧纹状体。如果受好奇心的驱使开始摸索、采取行动，你就进入了散焦、动态的搜索模式，而当找到答案，好奇心得以被满足，你再次感觉良好。每一个因好奇而做出的举动，一次钻研一个问题，都是在积累好奇心被满足所带来的小奖励。这不仅很激励人，还能为你提供度过一天所需的精力。

对于摆脱困境，没有统一的解决方案。可能性心态将支持你的思绪天马行空，而精修那些思绪所激发的设想和感受是掂量自己是否做出选择最有效的方法。

策略性心理漫步

从字面意义和象征意义上来看，当你有策略地安排时间用来走神时，散焦能有效地对你的心智模式施展魔法。许多成功人士都在生活中运用我所说的策略性心理进行休息，或在迷失或困顿时进行心理漫步。

苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯从未完成大学学业，他说“决定辍学，相信一切都能好起来”。请注意，他用了“相信”这个词，也就是说，他对未来抱有信心。1974年，他在印度的一个道场度过了一段时间，在那里冥想，反复思考，在村

子附近散步。1976年，他创办了苹果公司。

2008年，Facebook陷入困境，创办人马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）听从了乔布斯的建议。他休了一段时间的假，研究公司的未来。之后，他逆转了局势。

比尔·盖茨（Bill Gates）至今每年都会安排两个“思考周”，与外界隔绝，在此期间思考技术的未来。1995年的一个星期里，他写出了一篇论文，名为《互联网浪潮》（*The Internet Tidal Wave*），令微软着手开发自家的互联网浏览器，击败了竞争对手。

成功的、有远见的人大都懂得“休息一下再思考”的好处。当你不再专注时，你的大脑将会发生奇妙的事情。你飘忽不定的思绪会变成寻找更难以捉摸的想法的侦探，它能帮陷入困境的你厘清头绪。以这种方法，你不必成为一个有远见卓识的人，也不必辍学或去异国他乡冥思苦想，便可随时随地地激发想象力。

理解自己的精神角落

当你捣鼓自己的想法、从多个角度对其进行探索时，你可能会在最初的兴奋劲儿过去之后开始泄气。尤其是如果感觉自己仿佛一无所获，你说不定就会想要放弃信念，做一些更实际、具体的事情。这是可以理解的，没人希望自己的大脑全天候保持兴奋、思维活跃。你需要一些内在奖励，才能斗志昂然地追求目标，甚至在解决方案并不一目了然的时候也能坚持下去。你必须为大脑补充燃料，让自己活在当下。

只要提到“当下”这个词，杰姬就会翻起白眼，表示怀疑。好在哲学家布赖斯·许布纳（Bryce Huebner）和罗伯特·D．鲁珀特（Robert D. Rupert）撰写过一篇论述思维运作的精彩论文，为她保持专注提供了方法。

从根本上说，许布纳和鲁珀特的研究揭示了人们怎样激励自己从A点前往B点。他们解释说，你所瞄准的目标可能并不能激励你。举例来说，对自己的人际关系和工作生活，杰姬实际上并不能具体地想出自己想要达到的理想状态。而太模糊的目标又不能给她动力。正如前文慢跑的例子，你可以通过一些切实的个人奖励来激励自我。但即便如此，动力也还是不够。

其实，为了追求目标，你必须充分地投入生活，竭尽所能地活在当下。“当下”不是指你的关注程度，而是指大脑里激活的“自我”回路数量。其数量必须达到一定程度，你才能保持足够的前进动力。

目标会激活你的信念和过去，打个比方，它们会在你的大脑记忆中心挂起“图片”，以尽可能地吸引你。等到“图片”足够多的时候，你会感

觉兴奋。如果没有足够的“图片”，又或者这些“图片”不全是自己喜欢的，你恐怕就会无精打采。我把某件事情（“图片”）的存在达到一定数量，让你能有动力地采取行动称为临界心理质量（critical psychological mass），但这些事情不见得总是一目了然的。

对杰姬而言，这意味着重新开始上钢琴课。一开始你兴许会问：钢琴课与杰姬如今的目标有什么关系？答案是：钢琴课对杰姬而言代表着一切。追求目标的过程中，不要忘了你自己也很重要。生活中没有音乐，杰姬会从心里感到不适。把钢琴课重新融入生活为她补充了灵感，使她能够继续捣鼓其他与之无关的目标。最初见到她的时候，我以为她对弹钢琴的渴望无关紧要，但当她说起过去弹钢琴给她带来了什么样的感受，我意识到，她体内这一休眠的部分是能真正推动她的一股强大力量。更重要的是，这是她的一部分，没有钢琴，她感觉不到活力。

无论如何，世界上都只有一个杰姬。同样，不管你的年龄、种族、工作和家庭状况如何，世界上都只有一个你。当你试图尊重自己独一无二的复杂性时，你过去的记忆碎片就起作用了。细节决定成败。调整自己的思绪、激活过去的记忆是唯一的精神工具，它们能够钻入所有人心中隐蔽的角落。

你祖母身上的味道，你和父亲玩球的那个清爽的秋日，五年级的你把成绩单带回家时的愧疚感，你手里握着球杆的喜悦，你沉迷于电子游戏的刺激，以上这些都是存储在大脑里的记忆，但当你专注、聚焦时，这些记忆你都无法触及。整理并调整自己的思绪能发掘这些怀旧的情绪，它可以让你那有预测能力的大脑用回忆来弥补自我精神中的残缺部分，构建出一幅不同的未来图景，它还会让你感觉更充实和完整。这种本真为你的前进之路提供了动力。

潜在的可能性是你思绪漫游的副产品，当它向你显形时，你必须开发出计划的1.0版，并随着进一步的发现对它进行升级。这种对计划的开发和修正，就是一种修补和调整。让这个过程随着时间的推移展开有很大的好处。不妨把它想成品尝一块好吃的巧克力，巧克力在你口中逐渐融化，你品尝到了微妙且令人愉快的味道。如果吃巧克力如同囫囵吞枣，你就会错失这种滋味。同样，“品尝”你的想法也可以揭示出微妙的信息。如果计划的1.0版未能达到所有目标，那么关键是不要气馁、沮丧。你对比过座机与智能手机吗？很难相信是前者带来了后者，但事实确实如此。

你也不必执着于完美。越是不纠结于修修补补，你就越有可能迅速地做出第一版解决方案。你会继续研究下一个版本，并感觉似乎摆脱了困境。如果你把每一个决定都视为下一个决定的雏形，不够完美也就没什么关系了，因为生活更像是一套乐高积木，而不是一栋混凝土建筑，它随时可以被“拆改”。

杰姬对自己的选择反复调整、掂量，随着时间的推移，她变得更擅长调配它们了。当决定要和上司谈话时，她并没有马上去做，而是深思熟虑。很快，她意识到，如果自己掌握更多的信息，比如别人的晋升速

度怎样，男性员工有优势吗，其他人的薪资情况怎样，她的晋升对他人的影响是正面的还是负面的，就会有更好的结果。

在此之前，杰姬想以“我想跟您谈谈晋升的事情”作为开场白。但实际上，她是这样进入对话的：“我观察到那些晋升的人都有共同特点，我认为自己也是如此，想知道您是否也这样认为？”

老子曾说过：“以其终不自为大，故能成其大。”可能发生的事情要么自然地发生，要么被人为地阻止。而调整自己的想法介于这两者之间，让事情按自己所想的发展，对杰姬而言，这让她成为一个更擅长利用信息、更胸有成竹、更有动力的人。她鼓起勇气和上司谈了谈，结果得到晋升！

因为进展顺利，杰姬认为接下来该去找丈夫鲍勃谈一谈了。可当她提出改善双方关系的话题时，鲍勃认为她不切实际，因为他每天要忙活12个小时，没有时间处理其他问题。他们俩都要努力工作给孩子存大学学费，现在却说要改善关系，追求好莱坞式的浪漫理想在他看来太荒唐了。杰姬觉得有一定的道理，但还是大失所望，并打算放弃讨论。

我提醒杰姬，这是鲍勃最初的反应，但如果再想想，他说不定会改变主意呢！

把生活的酸柠檬酿成柠檬水

大多数人和大多数企业总是试图避免失误的出现。可如果我们这么做，我们就会错过失误的潜在优点，也就是说，犯错能让我们学到一些东西，能改变生活。

你是否干过这样的事：把一块奶酪落在冰箱里，让它发了霉？又或者，把盘子堆在水槽里，几天后发现它们长出了奇怪的绿色斑点？你一定会下意识地捏着鼻子把奶酪扔出去，对吧？至于那些盘子，你要么直接扔掉，要么飞快地把它们扔进洗碗机，按下“清洗”键。

多亏苏格兰的生物学家亚历山大·弗莱明（Alexander Fleming）不擅长也不喜欢处理又脏又臭的东西。有一年的8月，弗莱明离开实验室去度假。当时，他正在研究葡萄球菌，25%的人的鼻子、口腔、肛门或生殖器区域有此种细菌，但不会产生太大的负面影响。不过，葡萄球菌可以引发脓疱、蜂窝组织炎，甚至心脏瓣膜炎。度假回来之后，弗莱明发现实验室培养皿的葡萄球菌长出了一种奇怪的真菌。他非但没有把发霉的培养皿扔掉，反而留意到真菌杀死了周围的葡萄球菌。最终，他发现了青霉素。如果弗莱明看到真菌就捏着鼻子闭上眼把它扔出去，说不定治疗传染病的进展会慢得多。

如果你生活中的一些“不良反应”也有用武之地，那会是怎样的一番情形呢？持聚焦心态的人会把意外后果视为无关紧要的，持散焦心态的人会停下来思考，反复琢磨可能发生的事情。如弗莱明一般，实践中的可能性心态不仅仅是被动响应，更是主动应对；不仅能让人注意到失

误，还能让人洞察机遇并愿意分散眼睛的注意力。

想一想那些你认为糟糕的日子，问问你自己：“如果我有辨别好坏的能力，那会是什么样呢？”面对自己的失误，我们当然愿意选择遗忘，抹掉它们留下的所有痕迹，但它们或许也能带来意外之喜。

笑一笑

2015年，认知心理学教授亨克·范斯汀伯格（Henk van Steenbergen）和同事进行了一项实验，研究幽默对大脑的影响。他们想知道幽默能否缓解紧张局面造成的冲击，进而影响大脑。

在实验中，被试要完成一项对其施加压力的任务，该任务名为“箭头—侧翼冲突”，每当看到箭头，被试就必须按下键盘上的相应箭头做出回应，而且速度还要尽量快。然而，在目标箭头的两侧，还有指向相同或不同方向的箭头。如果任一侧的箭头指向与中心箭头的方向相同，大脑就更容易做出回应。如果它们不一致，大多数人就需要暂停并对选项进行排序，再按下键盘。

在此之前，被试先看到中性的或幽默的动画片。研究人员想知道，看到有意思的东西是否对大脑有帮助。

的确有帮助。当被试看到幽默的动画片时，他们为按下正确箭头所付出的脑力更少。在大脑中，幽默所产生的积极情绪对额叶皮质里的冲突检测器很有帮助。它抑制了对这个脑区的需求，让大脑更为灵活。

然而，失误会造成压力，所以在摆脱困境的过程中，幽默在前进的道路上起到了巨大的作用。当你面对自己所认为的致命错误时，它或许也是你的宝贵财富，因为它使你以不同的方式思考，而且往往会让你想得更清晰。

杰姬第二次和鲍勃探讨的时候，她说，自己之前严肃得有点过了头，并和丈夫一起笑了起来。因为她这一次的态度不那么强硬，所以鲍勃也更愿意探讨改善关系这件事，他们一起想了一些办法，把不同的体验纳入两人的生活。他们没有安排约会之夜，在结束一整天的工作之后，他们好像没办法在晚上假装浪漫，也并不指望彼此虚伪地关心、故意亲密、不承认自己心事重重。他们从小事做起：每天晚上拿出30分钟回顾一些快乐的事情，比如婚姻对生活有什么样的改善，孩子让他们感到多么自豪。他们还每个星期在家里举办一次“鸡尾酒之夜”，连孩子也向他们打听起来（事实上，这正符合夫妻俩的心意）。尝试新事物并不是惊天动地的事情，也没有什么事情会一夜之间天翻地覆，但一同讨论并实践不同选择的过程让他们感到有活力，彼此也得以更有凝聚力。

他们还会总结成功和失败的经历，及时做出调整：当鸡尾酒之夜开始变得有点无聊时，他们每隔一个星期就换一种活动；当晚上的聊天变得逐渐像是熬心灵鸡汤时，他们决定要变得更有内涵，更自发地展开对话，而不是强行聊天；只要有好的想法冒出来，他们就互相通知，给对方打电话。这需要他们付出一些努力，可一旦意识到这让双方都感觉很好，他们也就越来越喜欢这么做了。

对忙忙碌碌的夫妻们而言，“直面现实”有可能是他们最大的梦想，减轻了你伪装起来所产生的压力。你可以时不时地做些改变，也可以对自己在生活中看得太重的事情一笑置之。

小结：方法整合，行为升级

大多数人会听从建议，尽量做出相应的改变，可总是无济于事。这是因为他们虽然改变了思想和行为，却并未改变自己的基本理论。

把你的思想看成一个水族箱：你的想法和行动是鱼，你的理念是“精神载体”，也就是养活鱼的水、氧气和食物。在尝试改变思想和行为之前，你需要先改变精神载体。从现在开始，每当在生活中碰壁，你就要先改变精神载体。

沉默是制造借口的机器

1956年，心理学家杰克·布雷姆（Jack　Brehm）进行了一项实验，要求被试评估家用品的吸引力，如三明治机、台灯、秒表和收音机。许多被试对其中两样东西的评分是相同的，这时，布雷姆就会让他们选一样带回家。20分钟后，被试要再次对这些电器进行评分。出人意料的是，被试总会对自己选择带回家的那样礼物给予更高的评分，哪怕他们之前给出的评分是一样的也如此。例如，如果在秒表和三明治机中选择带后者回家，他们就会降低对秒表的评分，并且相信自己做了正确的选择。

1968年，心理学家罗伯特·E．诺克斯（Robert　E.　Knox）和同事请被试评估一匹赛马获胜的概率。在被试还没有下注的时候，他们给出的平均概率是3.48%。在下注2美元之后，他们给出的获胜的平均概率达到了4.81%。再有，如果你对某样东西有所投入，大脑就会认为它更重要。这一原则也适用于在选择度假方式前后上对它的评价。研究表明，这种偏见可以持续2～3年：你更容易记住自己重视的东西，并重视自己记得的。

换句话说，你的大脑会对你的选择找借口，不去执行，这种机制不利于你摆脱困境。哪怕只是想一想要做出改变、轻微地散焦，也会导致大脑混乱，其术语是认知失调。哪怕做出改变对你有好处，你的大脑也会反抗，而且失去理性地想让你继续被困，因为在大脑看来，这样比发生变化更稳妥。

让这台找借口的机器安静下来的第一步是认识到这种情况有可能发生在你身上。以第二人称进行自我开导，比用“我”能更有效地减轻你的压力。所以，你应该这么说：“你不接受任何借口。你的目标是打破僵局，摆脱困境。”

当然，有时候你的借口会和你的内心产生共鸣，你可能会说：“这并不适合我。”你屈服于对自己的“洞察”，可能会认为自己不是天生的冒险家，从而为接受现状的选择找到合理的理由。但像这样的想法都是大脑找借口的信号，所以开始自言自语吧，让你知道自己真的想做什么。

人们做了很多研究来寻找、识别“冒险”基因。虽然有几项研究报告称多巴胺D4受体基因（DRD4）或许与人追求新奇相关，但其他大量的研究却没有得到这一发现。即使基因与该行为有关，它们也只占全部的4%～6%。这么说吧，即使你现在不是个冒险家，也不会永远都不是。你并不会被困于自己的基因或习惯，只要愿意，你就有能力改变自己的思想观念。

在一天中找些时间放松

压力就像一股逆流，把你拉离想要抵达的平静海岸，让你坚持固有的习惯。承受压力的时候，你很难改变自己的想法、情绪或习惯。

生活压力很难消失，但你可以学会更好地管理它。首先，腾出一段时间来缓解每天的压力很有帮助。不管为自己安排这么一个时间段多么困难，你都要知道，只要能够妥当管理，它就能带来极大的效益。举个例子，医师倦怠症是一种日益严重的流行病。2014年，梅奥诊所的内科医生科林·P．韦斯特（Colin P. West）让医生们每隔一个星期请一个小时的带薪假，加入一个讨论小组。在此期间，他们认真地展开反思，分享经验，相互学习。9个月后，医生们的投入度、自主激励性、倦怠感、抑郁症状、生活质量和工作满意度都有明显改善。虽然他们在生活中仍然要承受同样的压力，但整体感觉变得更好了。

我知道，每个月安排一个小时，甚至每个星期安排一个小时非常棘手，但每个星期划出一个小时专属于自己，不受干扰，应该是你努力要做的。这么做的目标是，在该时间段里抛开烦恼，把你的心理负担从精神传送带上卸下来。不管是一个人，还是和你喜欢与之一起消磨时间的人在一起，不管是画画、遛狗，还是蜷进你最喜欢的椅子里发呆，总而言之，选择一件最能给你带来平静、安宁的事情。

我有个当内科医生的同事，她最近讲了一个让我吃惊的故事。她正在电话里和患者说着话，患者似乎突然心脏病发作了。同事对患者说：“我想你是心脏病发作了。你最好赶紧过来。”患者礼貌地拒绝了，因为她的儿子有一场重要的比赛，她的丈夫刚长途出差回来，另外还有无数个理由。这位患者说，她希望至少明天再来看医生。这太荒唐了，对吧？然而，如果你的时间表里没有刻意安排出只用来休息的时间，在此期间完全放松，说不定你也会错过疾病发作的征兆，损害自己的健康。

过以信念为动力的生活

信念是获得感官信息的生物门户，它们往往会引导你的感官。改变信念，也就是改变了自己的所见所闻。

研究文献里不乏身患疾病的人因为坚定的信念而痊愈的例子。1988年，心理学家尼古拉斯·斯帕诺斯（Nicholas Spanos）和同事进行了一项研究，对长了疣的人施行能让疣消失的催眠术。他们将这种干预的效果和接受安慰剂、完全不治疗的情况做了对比。结果表明，催眠确实能产生积极影响，特别是当被试沉浸在痊愈的幻想中时，效果尤其明显。

这到底是怎么发挥作用的呢？人们迄今仍在争论。和大多数干预一样，它不见得适用于每一种疣，也不见得适用于所有情况。但是，20多项研究（有一些带对照，有一些基于日常记录）都证明了这种效果。这让人们得出结论：信念激活了“生化战斗策略”。化学物质帮助免疫细胞杀死由微生物诱发的疣，或导致小动脉选择性地收缩，切断了疣的关键营养供应。信念有着潜在的生物化学机制。这也是为什么当你感到困顿时，信念可能会出来帮助你。

不要害怕向大脑做出解释，你可以靠想，也可以大声说出自己需要信念来奖励大脑。不妨用先前提到的缓解疼痛和安慰剂研究来提醒自己。

只要有一个人做到了你梦寐以求的事情，那就证明你也能做到。例如，至少有一个穷人实现了财务自由，世界上很多单身人士都是直到晚年才找到真爱。记住，我们不关心事情发生的可能性有多大，我们关心的是它有没有可能发生。一旦深刻地认识到这一点，你就会变得豁然开朗。

远眺地平线

把种种限制条件看成地平线。不要因为它们就退缩、打消念头，而是要继续前进，不断摸索。只要这么做，你就会明白：和地平线一样，限制条件也会变化。如果继续探索，你就会发现看似终点的地方往往并不是终点。

弄清这个事实，试着把你的设想甚至路障想成地平线上的一个个点。随着你接近它们，克服它们，逐一地思考它们，它们会有所变化，或许会变得更大，或许会消失。牢记这个原则：在头一个月，每个星期只迈一小步；在接下来的一个月，每个星期迈两小步。这些步子不必是渐进的，也不必前后相连。

比方说，你想换工作，但由于实际原因不能换。不过你仍抱着一丝希望，于是开始寻找另一份工作，同时你完全知道，这和现实情况是背道而驰的。你花30分钟上网寻找工作机会，这将扩展你对可能性范围的认识，有望刺激大脑去考虑新的可能性。

想想杰姬以及她最初是怎样反复斟酌事情的，而当丈夫鲍勃直接拒

绝了她对两人怎样共度时间的最初提议之后，她又回过头来，再次研究。随着时间的推移，她对自己的想法做出调整、改善，把每一步都想成对上一步的精修，做自己生活的雕塑家。

打开白日梦之门

过“完整大脑”的生活，意味着你在无意识的情况下，也就是在极其散焦的情况下腾出时间和空间。为了做到这一点，你必须在自己的生活中安排等待和走神的时间，这样你就不必用脑袋撞墙了。

20世纪50年代，耶鲁大学的心理学家杰尔姆·辛格（Jerome Singer）提出了三种白日梦：第一种是积极的、有建设性意义的白日梦，这是一个相对没有心理冲突的过程，你满怀憧憬地想象着某事；第二种是愧疚、烦躁不安的白日梦，它受野心、失败和进取心驱动，或受强迫地回顾创伤驱动；第三种是注意力控制不足的白日梦，常见于焦虑和难以集中注意力的人。你的目标应该是做第一种白日梦。

当让自己做白日梦的时候，反思有助于你更好地为未来做规划，并把注意力放到大脑正在处理的若干件事情上。此外，做白日梦的时间让你有机会寻找自我，这是着手脱困的好办法。

每天留出一定的时间走神非常重要。有些人一醒来就这么做，你也可以在眺望窗外、坐在候车室或散步时做白日梦。听起来有些矛盾：没有等待时间的生活并无效率，你大脑的电池很快就会耗尽。不过做白日梦多长时间合适呢？很难说出具体的数字，你不妨从每天花15分钟开始，然后逐渐过渡到每天3～4次，你可能很快就会看到自己的困顿程度有所变化。

如果认为每天做60分钟的白日梦太夸张了，那你大概是在跟自己开玩笑。许多研究表明，在我们清醒的时间里，恐怕至少有一半是在做白日梦。与其让它偷偷摸摸地找上你，何不在最容易感到疲惫、无聊的时候有意识地把它安排到你的日程当中，让它发挥积极作用呢？最开始，你可能需要闹钟来提醒自己有意识地做做白日梦。但愿，随着时间的推移，它能成为你的第二天性。

带着心去拜访

大脑中的情绪中心与思维大脑是相互关联的，这听起来很深奥，但其实并不。这么想吧：如果在远足时看到一只狐狸，焦虑感会驱使你想要避开它，对吧？如果在购物中心的自动扶梯上看到了自己的好朋友，兴奋感会让你想要冲上去叫他。我这样形容，你是否理解想法和感受有着错综复杂的关联了呢？事实上，神经学家安东尼奥·达马西奥（Antonio Damasio）就围绕这一主题写了一本书《笛卡尔的错误》（*Descarte's Error*）[11]。他断言，“我思故我在”从神经学的角度说是不对的。恰恰相反，思考和感觉回路在大脑里是交织在一起的。

思绪被卡住，就从心灵入手来解决，这是很合乎情理的。当然，你

的大脑也与我们所说的“心灵”密切相关，它处理直觉、爱和本能，但这里我用的是比喻意义。如果你迷失了，重要的是要回到初心，在那里你不需要说服自己什么能真正提升你。

美国电影制片人兼导演约翰·卡萨维茨（John Cassavetes）是当代公认最具影响力的电影制片人之一。有人问他如何判断自己想要拍摄哪种电影，卡萨维茨回答说，自己是一根筋，只关心爱情，所以只拍爱情类电影。探索爱情，就是他的热情。如果某种东西让你天生对它有感觉，那你就试着承认它、拥抱它吧。

为了把自己的初心整合到生活中，你可以每个星期安排一次“心灵探访”，独自或者和某个亲密的人一起去做你喜欢做的事情。这不需要花很多时间，这只是让你保持正轨的方法。如果你的爱好是烹饪，那就每个星期安排一个晚上为自己精心准备一顿饭，或者做一些能让你怀旧的菜。如果你的爱好是音乐，那就找点时间去演奏或听音乐。如果你的爱好是阅读，那就挤出时间来读书。如果写诗能让你快乐，那就试着每天写一两行。关键是带着感情去做一件事。我可以举出更多的研究来概括要点：情绪是你迷路时的灯塔。

在反思期间，问自己：“我的理念是什么？我真正关心什么？它发生了什么样的改变？”当这样做的时候，你会恍然大悟，从而积极地生活。

章末总结

如果聚焦俘虏了你，你就会陷入困境；但如果抱有可能性心态，让它为你指引方向，你就不太可能如此。为聚焦的生活融入全新的散焦哲学观和原则，你就能接入自己的认知节奏，不再在生活中陷入困境。你会发现，生活变得不再由一堆烦琐之事组成，而更像一场冒险游戏。

下表总结了聚焦和散焦给你的心态带来的差异。感到不堪重负的时候，不妨读读它。

聚焦心态	转变为散焦心态
以外部现实为指引	用个人信念来塑造外部现实
设计策略并马上执行	在执行策略之前停下来，思考一会儿
向充满压力的生活妥协	在一天里设定“无压力”时段
如果达不到目标，那就思考怎么做，并最终做到	如果达不到目标，那就把每一个新的行动视为对目标的接近
坚定的思考者是理性的，以目标为导向	坚定的思考者始终遵循自己的内心

Tinker Dabble Doodle Try

Unlock the Power of the Unfocused Mind

第 6 章

在青蛙视角和鹰眼视角间切换，培养精英思维

普通人可以选择成为杰出的人。

——埃隆·马斯克（Elon Musk）

1964年1月，新墨西哥州阿尔伯克基（Albuquerque）的一位新婚女子生下了一个男孩。短短一年半之后，这位年轻的妈妈就无法忍受酗酒成瘾、对自己不管不顾的丈夫，提出了离婚。等到儿子4岁时，她跟一个来自古巴的移民再婚，搬到了得克萨斯州的休斯敦。儿子10多岁的时候，他们又搬到了佛罗里达州的迈阿密。从此，这孩子再也没见过自己的亲生父亲。

虽然童年梦碎，但这个小男孩是个好奇心强、奋发向上的孩子。还在学步时期，他就不想睡在带护栏的床里，用一把螺丝刀把它给拆了。他安装了电动报警器，不让弟妹进自己的房间。他用水泥填充轮胎，做了一个自动关门器；又用雨伞和锡箔做了一个简易的太阳能炊具。最后，父母让他把这些乱糟糟的杂物搬到车库去，于是车库就成了他的实验室。12岁时，这个孩子的事迹被收录在一本关于“聪明头脑”的书，除了说他“友善”“认真”之外，还说他“领导力并不是特别强”。

十几岁的时候，男孩爱上了计算机，还在读高中，就和女朋友一起开办了教育夏令营。夏令营的名字叫“梦想学院”，旨在激发4～6年级学生的创造性思维。这么小就当上了领导者已经非常可以了！中学毕业时，他作为全班的优秀毕业生发表致辞，随后在普林斯顿大学攻读计算机科学和电气工程本科学位。接着，他在多家大型企业就职，后来又成为对冲基金公司D. E. Shaw最年轻的副总裁。

但在华尔街工作带来的经济前景，对他来说还不够。真正的“梦想学院”一直浮现在他的脑海，他决定要让它显形。所以，尽管工资收入极为丰厚，饭碗牢靠，还有望拿到大笔奖金，1994年，他还是辞了职，搬到了西雅图，开始在车库里开发软件。

1995年7月，他开办了网上书店亚马逊，如今的亚马逊已经什么都卖了。

这个男孩名叫杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos），他把一生都献给书籍和教育。1999年，他入选《时代周刊》的年度人物。2008年，《美国新闻与世界报》评选他为全美最佳商业领导者之一。2012年，他入选《财富》的年度商业人物。2016年，《福布斯》将他列为全世界第四大富豪，《哈佛商业评论》认为他是全世界最优秀的CEO第二名。

贝佐斯取得的所有成就让你很容易误认为卓越与荣誉或金钱挂钩，但贝佐斯身上表现出来的卓越与这些无关。他最令人惊叹的地方就是忠于自己的愿景：他愿意为它采取行动，如果结果不如意，那他愿意改变主意。事实上，贝佐斯说过，想法前后一致并不是特别好的事情；相反，他认为想把事情做好做对的人，第二天想法说不定就会彻底违背他之前所有的观点。贝佐斯的例子告诉我们，卓越不仅代表一种特殊的心态，还要将这种心态转换成有重要意义的行为，并将其不断延续下去。

鉴于这种概念往往十分抽象、难以企及，许多人或许认为卓越是一个人为的目标。光是“渴望卓越”这个念头，说不定就让你停下脚步了。但你如果把它想成重新排列大脑的细胞和回路，让你变得尽量优秀，这

大概就没那么让人望而生畏了，毕竟每个人都具备这种能力。你的大脑可以做出改变，更妙的是，你能够改变它。

专注无疑是配平卓越方程式的一环。然而，更重要的是，这种专注的源头将决定你能否成功。阅读本章，你将了解到：散焦恰恰是培育聚焦（专注）行为的沃土，为了达到这个目的，你把散焦融入日常思考的意愿，决定了卓越与你的距离。

说到散焦，重要的不仅是休息和打发时间。在卓越这一语境里，散焦有助于你表达自己的不同方面，将自己沉浸在目标当中，从不同的角度审视过去的经验，跳出逻辑顺序思考，想象并表达你的未来愿景。在这些时候，你必须巧妙地用理性思维处理人际关系，不让它变成你的累赘。

你的双面自我：对矛盾加以管理

人性的本质充满矛盾，所以实现卓越同样充满矛盾。很多时候，你只有残忍，才能为善；只有天真，才能聪明又好奇；只有足够脆弱，才能探索与弱点并存的优点。然后，按这样或那样的单一方式定义自我身份的传统习惯，逼得你只关注自己的一个方面。这和用职业头衔定义自己是一样的。如果你只表现自己的一方面，实现卓越就如同想用绑在背后的手去接球一样。聚焦切断了你的另一面，也切断了实现卓越之路。

每个故事至少都有两面性。举例来说，一方面，原创艺术品的独特性因为复制品变弱了，人人都可以把复制品挂在自家的墙上；另一方面，这些复制品也让人们接触到原本根本买不起的东西。我们会抱怨电子产品让自己分心，却也陶醉于技术让人与人之间更紧密。

通常情况下，我们很容易对争论的这一方或那一方有意见，因为我们的观点受自己的偏好左右。有时候，这种专注带给我们强硬的立场，比如提倡素食主义、反对转基因。选择立场没有任何问题，然而，如果你只关注争论的一个方面，就有可能思维过分狭隘了。此外，你也无法体会到冲突、矛盾和悖论当中的紧张态势。过分简单化常常孕育着幻灭。你必须学会时不时地切换到散焦状态来观察全局，还必须勤快地调整自己的想法，消除幻灭感。

以贝佐斯为例。虽然他是我们这个时代公认的优秀的CEO，但他对员工也是出了名的暴躁和苛刻。而且，虽然他看起来好像很严肃，但据说也十分有趣：在自己的婚礼上，他为成年的宾客们提供户外玩耍时间，包括打水球。他还提过一个建议，说人要固执又灵活：固执，你就不会太快放弃尝试；灵活，你就能开放地接受不同的解决方案。有能力在不同的时间做不同事，是卓越之人的特征。所以，你不必专注地只做一件事。

在做决策时，贝佐斯喜欢用数据作为辅助，但他有时也会销售一些被研究证明客户不会买的东西，因为他相信，短期研究并不能准确预测

某种产品能否长期存在或流行。也就是说，他从眼前的数据散焦开来，观察长期的后果，即切换到了“远光灯”！

卓越的领导者是由复杂性，而不是由僵化的性格特质和观点组成的。为了让自己成为卓越的人，不妨把你的注意力从假想的身份转移到观察你的另一面上。在这么做的时候，散焦能更全面、宏观地帮你感知，并赋予你实现卓越所需的力量。

拥抱矛盾

在你的大脑里，疼痛会导致“愉悦”化学物质的释放；压力可以及时地引导注意力，但如果你不加管理，它也会让你窒息；爱与恨的并行大脑回路可以同时运行；激活默认模式网络，既可以将自我紧密地联结起来，也能加强你和他人的联结。你天生擅长处理矛盾，那么为什么不坦然承认这一点呢？

通过散焦方式理解自己的矛盾本性，不妨把你自定义的特点想成是光谱里的一个点，而不是固定的绝对极点。接着，找个日子，或者与人谈话的时候，对这一光谱做一番思考。举个例子，别总说自己是个内向的人，你可以想一想，在哪些情况下，你是个内向的人；在哪些情况下，你又不拘小节、感觉放松。你也可以写出自己的3个特点。接着，对每个特点，举出一个你的行为与之不符的例子。每个星期都试着这么做，很快你就会发现，你的个性和信念多姿多彩，它们在你聚焦时永远无法被捕捉到。

捣鼓心态会让你探索种种不确定的假设，并对矛盾加以管理：要聚焦，但也要散焦；要有意识地按计划做白日梦，而非随随便便地走神；要同时处理多个任务，但不能手忙脚乱地做若干件事；要全身心地投入，却又能随时顺势而为。这些明显的矛盾也反映了，现实中，回答“你是什么样的人”是何等的复杂。

生活不是找时间做你喜欢的事情，而是挤出时间做你喜欢的事情，因为你的生命很宝贵。如果你能管理自己的矛盾，以“你”的身份去生活，你便能提高对生活的投入度，提高你的工作效率，因为你是完完整整的你，你不会打压或忽视自己。

目的感，帮你找到理性的自我

实现卓越要求你有最强大的力量，而这种力量往往来自目的感，哪怕现状艰难，目的感也能给你力量。

目的感并不是想法，也不是感觉。相反，它大多是一种难于觉察的、自发的却又可以识别的驱动力，激发你的雄心壮志。它带来一种促

使事情发生又常常违背纯粹理性解释的智慧。每当它现身，大脑的奖赏中枢便会被激活。

拥有目的感的人，总是在追求使命。例如，贝佐斯在刚创办亚马逊的时候，没能筹集到必要的资金组建仓储系统，于是手工打包了数百本书。目的感带来的持续奖励，给了人们动力和灵感。究其核心，拥有目的感需要人们先受到触动，在这之后，他们才有可能开始思考自己对世界产生的影响或留下的遗产。

看看《时代周刊》评选出来的2016年度最有影响力的100个人物，其范围从歌手阿黛尔（Adele），到真人秀明星、奥运会选手凯特琳·詹纳（Caitlyn Jenner），再到NBA球星库里（Stephen Curry）。你或许会抱怨说，这些人怎么可能与昂山素季（Aung San Sui Kyi）和安格拉·默克尔（Angela Merkel）同属一个群体呢？然而，他们确实同属一个群体，原因如下：这些人得以凭借令人难忘的、极具影响力的“表演”登上“中央舞台”，是因为他们受自己的目的感和动力驱动，而不是因为他们一开始就想要改变世界。当然，在向目标前进的过程中，会出现一个全球性平台，他们可以选择改变世界，但这一切始于目的感。从我自己的经验来看，那些试图将自己与社会目标捆绑在一起的人很少会有目的感，哪怕他们的确可以从社会良知中得到暂时的解脱也一样。此外，临时表演台并不是表达目的感的有效途径，而这往往为那些失意的人提供了宣泄渠道。

举个例子，热爱自己工作的医生往往并不以救死扶伤为工作动力，相反，他们的动力大多来自“活出最高自我”的目的感，这是一种抽象的感觉。目标，即救死扶伤是产生该感觉的途径，但驱动他们的是这种感觉，而不是目标。如果你试过与自己的目的感（并不是目标）建立连接，你就会明白，那就像用手抓蝴蝶一样。蝴蝶难以捉摸，除非真的想被你抓住，否则它不会停下来。不管聚焦让你与何等伟大的事业相连，它都不会带你走太远，要靠散焦你才能抵达彼岸，就像静静地等待蝴蝶落在你的手掌上。

如果你问上文列举的这些拥有目的感的名人真正想做什么，他们大概不会说自己想造福全人类，更有可能的是，他们会说想成为最好的自己，尽量地忠于自己。这也应当是你的首要任务。朝这个方向努力的问题在于，它很模糊，你无法真正地把焦点放在“做最好的自己”或者“做最真实的自己”上，你必须寻找它，这是一个持续的过程。此外，踏上一段未知的自我发现之旅可能会引发焦虑。然而，恰恰是这种不舒服的感觉，才能帮助你实现自我。

面对这种紧张局面，不少人耗尽了燃料。我们免不了试图降低野心，以求减缓焦虑。这叫自我残障（self-handicapping），即减少努力、不再尝试，躲开对失败的恐惧。尽管它如此诱人，却是我们最不应该做的事情。如果让自我残障成为习惯，大脑中抑制负面情绪的脑区，即冲突检测器就可能会产生更多的灰质。它固然保护了你的自尊，却也阻止了你获得目的感和伟大的追求。如果你很焦虑，不妨考虑提高游戏难度，而这需要散焦，也就是探索自我、自发地回应你发现的东西。

积极崩解（**Positive disintegration**）：波兰精神病学家兼心理学家卡齐米日·达布罗夫斯基（Kazimierz Dabrowski）提出了积极崩解理论，解释为什么焦虑和紧张为实现自我所必需。按达布罗夫斯基的说法，它们塑造你的个性，更重要的是，它们点燃了你的激情，没有它们，你无法成长。正如网球传奇人物比利·琼·金（Billie Jean King）的名言："压力是特权。"你必须知道自己崩溃时该怎么做。为了卓越而改变大脑，这就是重建。

顾名思义，积极崩解让人朝着好的方向崩溃、分裂，以构建更强大的自我和生活。这不是个一次性的过程：它是终生的自爱劳动，重建自我，一步步地走向越来越崇高的卓越。

动态鼓手

发挥自己的全部潜力取决于三个因素：你在极端情况下茁壮成长的能力，你当下的天赋和能力，以及你对成长与自主的追求。卓越之路怎样走并无定数，但聚焦和画地为牢不是正途。

对于积极崩解，有天赋的孩子常常深有体会。由于情绪敏感度很高、习性很随意，他们很容易被误诊为多动症。但他们并不是不能集中注意力，只不过他们把注意力转向了更好的自我，并调整适应这一新出现的精神状态。尽管情绪敏感让他们频繁崩解，但他们很快就能重新整合。

所谓的"崩解"也多被称为"动态"，因为它们指的是情绪波动的状态，这些孩子动不动就以自我反省的方式进行自我拆分，再把自己以完全不同的方式重组，直到这个不同的自己可被接受。别人会告诉他们要专注，要有所取舍，要安定下来，但有天赋的孩子宁可放弃永不崩解的平静，因为对他们来说，停滞不前更为痛苦。

在每个人的内心，这个"天赋"都在等着你。你是否能实现卓越，在很大程度上，就看你愿不愿意发现它了。

达布罗夫斯基解释说，为了达到这种积极崩解的状态，你必须首先解决而非消除内在的冲突，再接着解决当前自我和期待中更高自我之间的冲突。达布罗夫斯基把内在的冲突称为水平冲突，因为它们是你当前自我层面上存在的冲突。而你当前层面和更高层面上自我的冲突，则是垂直的，它们要求你向上迸发，实现比现状更高、更好的自我，达成卓越。

在水平冲突中，你要尝试弄清楚自己应该继续做眼下的工作，还是换个工作；是继续保持眼下的关系，还是开始另一段关系。这些怎么选择，你并不清楚，也无法轻易拿定主意。冲突把你撕碎，但你并不抓狂。相反，你学会容忍内心纠结的紧张态势，就像你一直举着哑铃，直

到不得已才把它放下来。每个焦虑的瞬间都和举重一样，会产生停顿。如果太重，你就要松手。

你最初可能会想这一切能带来什么好处，为什么不干脆结束不舒服的状态，迅速做个决定呢？但你不能，因为这么做不仅没用，而且会把缺乏情绪锻炼误当成有益的放松。

另外，在练习容忍焦虑的过程中，调整不同程度的焦虑，你会进入垂直冲突阶段，就好比随着身体变壮，体重有所增加。这时，你只需要问："我活出最好的自己了吗？"但其实我们大多数人都没做到。一想到之前浪费的时间，我们可能就会惊慌失措。碰到这样的焦虑，还是那句老话，别逃避，要一点一点地接受它，如果感觉太过强烈，就松开手，喘口气。随着时间的推移，这种焦虑会变成帮助我们"起飞"的燃料，推动我们成为更好的自己，向实现卓越努力。

焦虑和紧张没准会撕裂我们，但如果我们有耐心，如果我们让它们激发自己最大的热情、决心和力量，也就有了更大的可能去实现卓越。

要消除水平冲突和垂直冲突很困难，因为我们害怕一不小心做出错误的选择。我们的大脑对错误超级敏感，这不仅是成年人的恐惧，而且是与生俱来的。2006年，心理学家安德烈娅·伯杰（Andrea Berger）给6～9个月大的婴儿看等式，例如1＋1＝2或1＋1＝1。针对等式里的每个数字，她还在电视屏幕上搭配了一个或两个木偶。结果发现，当报出"1"或"2"的答案选项，并搭配相应数量的木偶时，婴儿盯着错误答案的时间反而更长。

成年人的这种敏感度有增无减。每当你做错了事，大脑的冲突和焦虑警报就会铃声大作。理想情况下，你希望它们给予你斗志，但如果你未能处于积极崩解心态，你要么被吓住，要么仓皇逃跑。有时候，这是正确的反应，但如果悔恨它让你吓住、让你没能及时采取行动，而不是检查错误、加以改正，你可能很快就陷入自责当中。

你可以从竞技体育当中看到这一点：运动员承受压力，状态不佳，消极防御，输掉比赛。这标志他们开始崩解了！但突然之间，他们意识到自己只是一味防御，被困在水平冲突当中，并未拿出应有的实力，展开真正的对决。先前做过的所有训练，都证明他们应该展开更高水平的比赛，也就是除了水平冲突，他们还应该思考垂直冲突。于是，他们有意识地做出新的选择，把防御情绪抛在身后，进入全新的竞赛状态。

在日常生活中，用这种方式来引导职业选择很有好处。例如，如果你是一名真正渴望精通技术与医学的医生，你说不定会放弃常规的医疗职业，花时间重新找一份与医疗技术相关的新职业。又或者，如果你是一个真正希望兼顾工作的家庭主妇，你说不定会重新安排家务劳动，最终实现两者兼顾。重新安排日程通常最令人痛苦和崩溃，可一旦你开始感到掌控了自己的命运，你就知道自己走上正轨了。

自发性：自发性是通向目标的一扇门，让你在真理显露的瞬间放松下来。如果你处于自发状态，你不会想太多，你的目标感有可能让你感觉更真实。

自发性说起来容易做起来难，但发现并表达你的目标感有着巨大的价值。进入自发状态，就好像大脑的控制区域打开了记忆地窖的大门，回忆涌了出来，和大脑的其余活动混合在一起。自发性还激活了即兴创作的回路，你愿意犯错误，愿意承认自己“不知道”，因为此刻，你将探索并创造出一条解决之路。例如，爵士乐手并不按传统意义来保持专注，而是跟着大脑里飘荡的音乐踏上无法预测的创作之路。

专业人士怎样放手

运作良好的自发性在生活中特别有用。它会有效地警醒你大脑的感知和“马达”，让你大脑的这个两部分随时都是活跃的。在运动的时候，你能看、听、尝、摸、嗅。聚焦强迫我们主要关注思绪的这个或那个方面，对我们施加了限制。但自发的散焦带给我们一种更深刻、更自动、更综合的智慧。

这就是为什么很多专业人士的大脑会切入“低鸣”模式，即聚焦水平低，但随时都准备好了应对比赛。和业余赛车手相比，职业赛车手所需运转的与任务相关的大脑区域较少，但各脑区之间的信息集成度更高。与射箭新手相比，专业射箭运动员的大脑也是如此，激活的区域不那么广，这表明有意识的活动处于停滞状态。而在顶尖的乒乓球运动员中，大脑的聚焦回路活跃度也较低。

我们喜欢控制一切，所以自发状态有可能违背了直觉。它需要深刻的自我知识，拥有足够的信念，相信自己会恢复。你无法一下子就达到这样的高度。虽然你不能诱发自发性，但是你可以逐渐实践自发，习惯与之相关的焦虑和恐惧。一周里找一天，给朋友打电话，去当地公园进行一次徒步活动，在力所能及的时候对工作说“不”。讽刺的是，以这种方式练习自发性，你会习惯脱离常规所带来的不安感。你的生理反应（心跳加快）恐怕不会随着练习而消失，但你会逐渐感到舒适，甚至带你一步步地靠近卓越。

为了找到目标感，你不能死盯着它。相反，要实现这种积极崩解和自发状态，你要接受这种心态的核心价值观，时不时地提醒自己：追求理想的自我，在探索它的同时始终保持好奇心，乐于焦虑、紧张和犯错，并注意到什么事能让你超级兴奋。所有这些因素都有助于你重塑自己。

记忆总会扭曲，所以尽情“修改”它吧

经验能提醒我们一些事情。如果你以前做过某件事情，那么你就有了经验，下一次再做这样的事就会更轻松。即使尝试做新的事情，你也可以借鉴过去的类似经历，但过去的经验也可能变成陷阱。例如，2009

年，商业咨询师安德鲁·坎贝尔（Andrew Campbell）和同事研究了为什么优秀的领导者也会做出糟糕的决策，他们找到了两大祸首：过去的经历错误地触发了情绪，先前的处理方式被不恰当地应用在了眼下。

我们的回忆就像一座镜屋。你的大脑通过随机插入信息，可以虚构自己记得的事情。2006年，心理学家查德·多德森（Chad Dodson）和莱西·克鲁格（Lacy Krueger）主持了一项探讨记忆错觉的研究，得出了上述结论。

被试先观看一段警察追贼的视频。然后，研究人员拿出一份问卷，其中一些问题与视频内容相关。但还有一些问题提到的东西在视频中完全没有出现。例如，问卷提到了警察开枪或窃贼有枪，但视频里其实并没有出现这些。

此后，研究人员让被试尝试回忆哪些事情是视频里出现过的，哪些是问卷里问到的，哪些两者皆有，哪些两者皆无。为了增加不确定因素，研究人员还解释说，问卷中提到的东西并不全都曾出现在视频里。

结果显示，17～23岁的被试在不确定时会记错事情，他们把视频和问卷信息搞混了。例如，他们说视频中有警察开枪，但实际上，视频中从未出现过这一幕，只不过在调查问卷里提到过。60～79岁的被试同样会记错，即便他们对自己的记忆有信心。对这两类群体来说，每个新的相关事件都会扭曲他们大脑里的过往记忆，使各种信息混作一团。

我们不仅可以扭曲信息，还可以捏造完全不曾发生过的事情，这叫作记忆错觉，你的心情与你所记住的内容联系紧密。

研究人员研究这种现象时，列了一个含有相关词汇如护士、患者、药物的单词列表，并请被试稍后回忆这些单词。但稍后显示的词汇里，研究人员又插入了干扰词汇，如医生，这一干扰词汇被称为诱饵。

有趣的是，当你心情消极、但还不至于低沉到抑郁的时候，你能记起来，“医生”不在最初的单词列表中。但当你心情好的时候，哪怕你先前并没有看到过“医生”这个词，也很有可能回想到它。你的压力水平和唤醒或兴奋水平也会扭曲记忆。

不仅真实的记忆会被扭曲，时间顺序也可能被扭曲。2014年，心理学家优素福·埃齐亚特（Youssef Ezzyat）和莉拉·达瓦奇（Lila Davachi）描述了我们对时间轴的记忆是怎样的不可靠、不准确。我们经常以侵入的情绪和记忆为根据，错误地算出哪天看到了他人的面孔。

简而言之，你的回忆不可靠，那么何必聚焦于此呢？对它们做下调整吧，尝试不同的可能性。把连贯的叙述拆分开来，重新审视它们，用不同的方式把它们重新结合起来。在回忆你与某人分手、反思一轮工作面试、回想人生中的巨大飞跃的时候，你要记得回忆是块坏掉的指南针。抱着玩乐的心态，重新讲述自己另一个版本的生活。没错，在日复一日的生活里，回忆有一席之地，但你没必要对它过度投入和关注。

和记忆一样，逻辑既有帮助，也会误导。没有逻辑，我们什么都做不了，但有理由克制对它的盲目信任。伟大的思想家总是在质疑那些不可避免的必然之事。他们仅对单纯的逻辑保持怀疑，哪怕它带来的聚焦令人宽慰。

例如，多年前，医生认为，如果胃酸侵蚀了胃壁，就会出现胃溃疡。我们也相信，吃辛辣食物会导致更多的胃酸。根据这些信息，我们建议患有胃溃疡的人少吃或不吃辛辣食物。在当时看来，这样的逻辑很合乎情理。再说了，把它反过来，即少吃辛辣食物会增加患胃溃疡的风险，谁会相信呢？

1995年，新加坡的研究人员在胃肠病学家康金勇（Jin-Yong Kang）的带领下，调查了103名胃溃疡患者吃辣椒的习惯。与溃疡患者相比，无溃疡小组每个月摄入辣椒的频率是前者的3倍，摄入量也将近3倍。辣椒好像有着保护人免得溃疡的作用！

随后的研究解释说，辣椒中的活性成分辣椒素抑制胃酸的分泌，刺激碱性物质和黏液分泌，促进胃黏膜的血液流动，这些都有助于预防和治疗胃溃疡。辣椒素还可以保护你，不让引起溃疡的真正成因——幽门螺杆菌招惹你。

像康金勇博士这样擅长思考的人勇于打破常规，他们对寻常之事持怀疑的态度，根据直觉对其进行研究调查。他们意识到，如果有人说某件事情不可避免，兴许只是这个人不愿做出改变罢了。而他们常常会用散焦从另一个角度看问题。

在试着改变原有的信念体系时，利用聚焦来证明自己的偏见时，问题就出现了。2012年，大脑研究员马特金·马尔德（Martijn Mulder）和同事发现，人们更相信自认为可能性更大、有更大回报的选项。这得怪大脑的聚焦“手电筒”前额叶皮质。聚焦让你只看到一条逻辑线索，但头脑聪明的人知道这是个陷阱，因为逻辑和真理并非同义词。

我们在思考时通常会走捷径以避免脑力劳动。对某一事物有刻板印象就是这样一条捷径。如果它被用来形容人而非评价人，这没有关系。但有时候，这种看法会让我们思维僵化，而且它们往往并不准确，也不利于我们实现卓越。

以年龄为例。大多数人会说，年龄就是你活了多少年。但一年又是什么呢？是地球绕着太阳转动的时间，对吗？那也就是说，古人认为，人的身体年龄和地球绕太阳运动有点联系。但这种言论听上去是不是太过胡说八道了？

直到最近，我们都认可这一看法。只要地球一直绕着太阳运动，我们就会知道自己会不停地衰老下去，直至死亡。但逐渐地，我们的身体与地球围绕太阳运动之间的这种联系，已经遭到严肃的质疑。即使地球仍然绕着太阳转动，至少从美容的角度说，依靠整容手术、肉毒杆菌

素，我们也能让自己的皮肤抵抗衰老。

现在，我们又推进了一步。2011年，研究员玛丽拉·杰斯科廖夫（Mariela Jaskelioff）博士和同事重新激活了一种负责保持组织年轻的酶，可以逆转衰老。结果非常明显：衰老过程被逆转了！2013年12月，澳大利亚的生物学家戴维·辛克莱（David Sinclair）和同事发现了一种天然的化合物，称之为NAD，它可以逆转老鼠因衰老而死亡。在老鼠还小的时候，NAD可帮助细胞保持年轻，获得足够的能量。随着年龄的增长，NAD水平下降。然而，研究人员发现，如果给小鼠提供一种能够转化为NAD的物质，就可以逆转衰老。他们试着做了，结果相当惊人。以人类的年龄来说，那就好像60岁人的特定细胞机能和20岁的一样。正是因为辛克莱和同事进行了更深入的研究，我们对年龄的认知才得以被进一步颠覆。他们针对人类展开的研究也正在进行。著名的遗传学家乔治·丘奇（George Church）解释说，衰老只是一套可以重写的程序。不久之后，我们的身体说不定就可以与时间抗争。

要改变衰老效应，你甚至不需要改变基因。2015年，心理学博士丹妮拉·艾森伯格（Daniela Aisenberg）及其同事研究了两组老年人。一组老年人相信，82岁的人仍然具有很强的认知能力，而另一组则持相反的看法。研究人员发现，如果你认为老年人也可以头脑清晰，而且你自己就是老年人，那么你就能够比那些持消极偏见的老年人更高效地执行一桩挑战思维灵活性的任务。同样，2015年，戴尔德丽·罗伯逊（Deirdre Robertson）博士和同事发现，如果一个人消极、悲观地思考自己的老年，他走路会更缓慢。

我们的刻板印象可以明确地改变认知。幸运的是，刻板印象也可以被改变，只要我们摘下有色眼镜，只要我们能切入散焦心态，质疑固有的假设。

2013年，心理学家玛格扎塔·格科罗斯卡（Malgorzata Goclowska）和同事进行了一系列实验，想了解形成与刻板印象相反的印象，是否能在与该刻板印象无关的事情上提升思维灵活性和创造力。在一个实验中，他们请被试用形容词分别描述女机械师（反刻板印象）或男机械师（刻板印象）。然后，研究人员让被试给一种面条起三个新名字，测试其认知灵活性。

首先，研究人员给他们面条名称的示例。先前的实验表明，如果有人给你看过示例，你想出的第一个名字会和示例单词的语法结构有关联，比如意大利面的英文是Spaghetti，你可能会起Linguini，仿效前者以“i”作为结尾。但如果你思维灵活，就会跳出这种框架。研究人员发现，被试处于反刻板印象状态时，思维更加灵活。

优秀的人往往思维更灵活，更具创造力，他们的思维跳出了特定的范畴。训练自己跳出框架思考的一种方法是，回想你特有的刻板印象，比如认为男人都自恋，女人都过度情绪化。然后有意识地逆转这些想法，把相反的观点大声说出来，或者写出来。之后，试着解决一个与之无关的问题，你兴许马上就能找到新的解决方法！

追求专注，是通往平庸的方程式

有时候，我们抗拒散焦，因为它让人看不清方向。人的自然倾向是保持聚焦，并希望明确地知道该怎么做，在科学术语中，这叫作“认知闭合需要”（need for cognitive closure）。

1994年，心理学研究人员丹尼尔·韦伯斯特（Daniel Webster）和阿里·克鲁格兰斯基（Arie Kruglanski）指出有着高度认知闭合需要人士的5大特征：不喜欢含糊不清、偏好可预测性、喜欢有条理的感觉、果断、思维封闭。表面上，这些特点听起来是理性且头脑清晰的人所拥有的，你甚至希望领导者能具备这些特点，但在一个万事万物都不断变化的世界里，它们并不会给人带来益处，只会使人走向平庸。

认知闭合需要高的人难以适应任务不一致所带来的冲突：负责存储短期记忆等关键脑区和其他思维控制区的连通性较差。这就意味着，大脑在不同事物之间进行切换的能力因为潜在的认知闭合需要受到影响。仅想着把事情做完，很可能在必要的时候妨碍你的思维灵活性。

为了训练自己摆脱认知闭合需要，提高思维灵活性，你不妨每个星期安排一些时间，做一些认知闭合需要低的活动。你可以散步15分钟，朝着自己从没走过的方向走。这样一来，即使你迷路了，也能找到回来的路。又或者，你可以选择一个真正感兴趣的主题，搜一搜，做些笔记，哪怕它和你此刻的生活并无切实的联系。这些活动能让你的大脑习惯较低的认知闭合需要，帮助你变得更加警醒、思维更灵活。

用想象为大脑“热身”

卓越的人不只是想变得卓越，他们还准确地想象自己的目标，并不断调整、修正，直至其完美符合自己期望。当你投入到自己的想象当中，也就是在努力脱离现实。你不是瞄准目标，而是在创造目标。你不是顺着一条聚焦的道路走，而是用自己的想象力创造出一条路。

早在1995年，神经学家马克·让纳罗（Marc Jeannerod）和其他人就率先研究了想象怎样影响大脑。他和其他人发现，你想象自己在运动的时候，实际上会刺激大脑中关键的运动回路。想象使大脑活跃起来，采取行动，帮助实现你的意图。从那时起，大量的研究表明，想象可以帮助人们在中风后恢复运动能力。事实证明，想象运动能力改善、想象自己在运用此刻动弹不得的肢体，确实能产生积极作用。2015年，大脑研究员朴昶炫（Chang-Hyun Park）及其同事证实，想象刺激了行动大脑，因为行动大脑参与实际的运动，它能帮助人运动，比如老年人需要获得更好的运动能力，健康的年轻运动员渴望提高成绩。

在你展开想象的时候，一开始，脑海里的图像或许尚未完全成形，你必须对它进行修补、调整。当你想象时，有一种方法可以看到大脑在做什么，名为“脑机接口”（brain-computer interface）。其工作原理是

通过电极，把脑电活动传送到计算机。当你改变你的想象时，屏幕上的反馈也会有所变化。这样一来，你就可以改变自己的想法，直到明确自己想要实现什么。比方说，如果你正在想象摆动胳膊，那么，你就能学会继续这样想象下去，以促使自己真的开始摆动胳膊。

2015年，医师兼神经生理学家弗洛里安娜·皮齐奥里（Floriana Picchiori）和同事研究了28名新近中风后身体严重受损的患者。这些患者被分为两组，他们都接受运动想象训练，想象运动肢体，其中一组同时接受脑机接口的视觉辅助，结果该组患者的运动改善更为明显。他们越是观察计算机反馈，对其进行细微调整，身体所能做的动作幅度就越大。没有接受脑机接口的小组进步幅度不如另一组大。诚然，你去实验室尝试脑机接口的机会并不大，但每当你在脑海中有了新的想法，不妨把它写出来，接着不断地调整它。当你努力塑造想象中的自己时，大脑的生物学也有可能在改变。

换句话说，你想象运动时所刺激的大脑部位，和你实际运动时所刺激的部位是完全一样的。你没有动是因为想象力有时的激活程度较低，或者因为其他区域“踩着刹车”，让你无法运动。但如果你给大脑松开缰绳，它就会启动。

试试这么做，想象一到三幅你达成目标时的画面。比如，如果你想要身体健康，就想象自己跑马拉松冲过了终点线；如果你想要一段圆满的关系，就想象你心满意足地躺在某人身边；如果你想要更多的钱，就想象你用这笔钱做着一些令你感到满足的事情，比如给慈善机构开了一张支票，给妈妈买了一栋房子，度过一段极为兴奋的假期。如果你的目标不切实际，比如渴望有一笔恐怕一辈子都挣不了那么多的钱，你就有可能在无意识中破坏了自己的努力。

你不必只选择一幅画面。在诸多画面里挑挑选选，有助于你确定哪一个真正可行。

切换着运用第一人称和第三人称视角。许多大脑成像研究表明，第一人称和第三人称都会强烈刺激你的大脑，也就是说，想象自己正在做某事，以及看着自己在做某事。第一人称的视角让你感觉像置身实际现场，它们大多鲜活生动，但也可能因为太过真切而让你更为焦虑。所以，如果第一人称的视角让你焦虑，那就先从第三人称开始（回想一下以第二人称开导自我是如何减轻压力的）。更好的方法是，同时运用并适时切换两者，这能让你以不同的视角审视相同的问题。

目标切实。如果你认为某件事情太困难，自己不可能做到，大脑就会竭尽全力地对此进行想象。例如，想象你的左手转动90度，接着，再想象它转动300度。在第一种情况下，大脑会为该可能性迅速生成一幅画面，但针对第二种情况，大脑需要更长时间才能加载出画面。

以此为基础，我们可以放心地假设，如果你有一个目标，如减重30斤、坠入爱河、赚10万美元，你大概必须对这些目标进行调整，直到大脑最终“认可”。所以，想象减重5斤、约会成功、比现在多赚2万美元恐怕更容易些。按照需要加以调整，以信念作为指引，直到你找到正确的

目标。

设立具体的目标。2011年，心理学教授巴贝尔·克瑙佩（Barbel Knäuper）找来一群希望吃更多水果的大学生，并将之分成不同的小组：第一组人打算吃更多的水果；第二组人打算在特定的时间吃特定的水果；第三组人想象在特定的时间吃特定的水果。

该研究发现，如果你想象自己在特定的时间吃特定的水果，那么你就有更大的可能吃更多的水果。想象（不只是打算）你想要什么，提高了实现它的可能性。你对想象中的画面精雕细琢，直到它清晰可见。聚焦和散焦共同创造了清晰、具体的画面。故此，如果你渴望达成卓越的目标，那么，在想象的时候，你要尽量具体。具体地想象某件事，能提高实现它的可能性。

弱者的力量

获胜、后来居上、练习弱项、找到策略、为得到你想要的东西兴奋不已这5种情境能激发并帮助你追求卓越。

2009年，运动机能学教授克雷格·霍尔（Craig Hall）及同事研究了345名运动员，以了解哪些情境能在紧要关头增强自信。他们发现，只有练习自己特定的弱项和想象自己后来居上能切实地增强自信。试着这样做做吧，它们能帮助你在追求卓越的过程中保持信心。

调整清晰度，让目标始终可见。以第一人称和第三人称视角想象自己想要的目标时，要尽量具体，对它保持信心，你还需要对想象中的画面再做一番观察，好有所修正。

想象某事时，要调动你所有的感官。试着感受你在该种情境下会有怎样的感觉，闻到怎样的气味，尽量生动地展开想象。像这样从多种角度进行想象，能减少你的焦虑，提升你的信心。考虑到压力能让大脑的想象力失活，这种方法就尤为有帮助了。正念冥想是一种绝妙的散焦活动，也可以帮助你减轻压力，让你的大脑为进行想象做好准备。此外，要保证你所想象的目标清晰可见，如你看到了什么颜色？它让你有什么样的感觉？你脑海中的画面是三维立体的吗？整合这些信息将有助于你厘清真正的目标是什么，让大脑把它作为蓝图，召唤出一套能让它实现的方案。

青蛙视角VS．鹰眼视角

雷·库兹韦尔（Ray Kurzweil）[12]是谷歌的工程总监，也是全球著名的未来学家。他对未来的预测，有着惊人的正确率。1999年，他预测，计算机的样子会变得五花八门，再过10年，就能变成可穿戴设备。他还

预测，到2009年，便携式计算机将成为趋势。2000年，他预测，到2010年，人们随时可以通过非常高带宽的无线方式接入互联网。还是那一年，他正确地预测，10年之内，计算机将接入全球性网络，形成庞大的超级计算机和存储库。他的这些预测全都言中了，人们对他预测未来的准确性大为震惊。

如今，库兹韦尔预测，搜索引擎将很快为我们提供自发反馈。例如，如果我们查询一家新建的餐厅，按照库兹韦尔的想象，改进后的新搜索引擎能在餐厅开张时提醒我们，甚至为我们发来菜单。搜索引擎成了我们的辅助大脑。库兹韦尔甚至更加大胆地预测，有一天，我们会用自己的DNA制造纳米机器人，让它们在血液里往来穿梭。这些纳米机器人可以把我们接入云端，我们能直接从大脑发送电子邮件和照片。

仔细研究库兹韦尔的想法，你会发现，他时刻关注着人和机器的联系，在这方面有着极为丰富的知识。除此之外，他还能把知识投射到未来，想象出现指数性进展的转折点。当散焦激活默认模式网络，它会设定你的慢波节奏，帮助你设想并建构未来可能是什么样子的画面。但库兹韦尔是怎样散焦、形成这些激进设想的呢？他的正确率为什么这么高呢？

理论物理学家兼数学家弗里曼·戴森（Freeman Dyson）提出了一种解释。他把自然科学家分成两种人：一种是鹰，飞过大自然的上空，俯瞰地面；另一种是青蛙，在杂乱的草丛里跋涉前进。库兹韦尔就属于鹰，他会时不时地刻意散焦，观察宏观图景。每当他这么做，就能够预测遥远未来的画面。

化身为鹰，宏观地思考问题，能让你与卓越更近一步。你不必预测无人飞机和纳米机器人的未来。你可以提出关于自己生活的重大问题，比如如果我要预测未来6个月业务上最大的发展机遇，它会是什么呢？

对贝佐斯来说，散焦是让他为自己的决定不感到后悔的方式。这里有三个组成要素，你可以应用到自己的生活里：假设你自己现在80岁，问问80岁的你，是否为当年未能尝试实现自己的雄心壮志感到遗憾、后悔；接着再问自己，为了追求激情，你是否为辞了职、放弃了奖金和稳定的生活而后悔。以这种长远视角来反思，你就能唤醒自己思维里的“鹰”。

被散焦激活的默认模式网络能让大脑变成一个水晶球。大脑不仅让自己内部的机制运转起来，还让默认模式网络与大脑的各个脑区连接起来，把拼图的散片拼到一起，预测未来。你不是固守过去的完整拼图，而是捣鼓未来的拼图散片，思考每一幅可能出现的图画，重新排列散片，直到它们组成的画面富有意义、给你启发。

超验觉知：避开精神杂音的误导

在正常的清醒意识中，你会有逻辑地思考、规划、分析、基于意图

去行动。在这整个过程中，你只利用了大脑的一小部分资源。但还有更高层面的智力管控着你的决策，消除大脑的偏见，清除阻碍你实现卓越的常见思维障碍，这叫作超验觉知（transcendental awareness），这种觉知状态可以避免精神杂音带来的分心和误导，帮助你更好地控制思想，做出更佳的决策。

拥有超验觉知意味着关注存在而非实践。有很多方法能帮助你进入这一状态，研究得最多的方法是正念，它让你专注于自己的呼吸，忽略精神杂音，每当你的思绪变得杂乱，你就用呼吸作为聚焦点，帮助你稳定下来。我的建议是每天两次，每次20分钟。通过这种做法，你能学会深化自我觉知，控制个人情绪，超越自我，化身为整个宏大宇宙的一部分，去看，去体验。你还可以用一种名为开放式监控（open monitoring）的方法练习正念：接收所有的想法、感受和感知，而不需要判断和监控它们。

除了正念冥想，超觉冥想（一种以吟诵为基础的冥想）等若干种冥想形式，也都有类似的好处。如果你无法静坐，不要气馁，因为还有步行冥想。

人们常常把冥想（不管是以吟诵还是呼吸作为焦点）想成是超级聚焦。但事实上，聚焦在呼吸或吟诵上时，会产生一种奇妙的散焦，在这种散焦状态当中，你实现了自我超越。你可以从大脑扫描中看到，超觉冥想让大脑中与发展自我意识相关的区域——顶叶失活。自我意识的消解或失活，使你与他人的心理距离也降到了最低限度。

另外，正念刺激了大脑中负责共情和社交认知的区域，和默认模式网络一样，它加强了你与周围人的联系，让你对自己如何融入社会环境，以及该环境又怎样影响自己的思维有了更深刻的洞见。即便是对患有多动症的儿童，正念冥想也能提高注意力，让你聚焦于自己的呼吸，而非无声的精神杂音。

聚焦三重奏

从聚焦到散焦有三个阶段，可以让你走向卓越。

在日常生活中，你把焦点放在工作、家务、孩子和个人健康上。当你停下一切分心之事，只观察眼前的事情，第一个阶段的聚焦就出现了，它如激光束那样锐利。

聚焦演变的第二个阶段是一股连续的感知流。在这种状态下，你不仅能从分心之事中脱离出来，还能更深入地把精神集中到不为欲望所困的地方。你的注意力不仅是聚焦的，还是连续的。例如，有时候，你兴许会在脑袋里重复一个词5次，之后思绪便朝着另一个方向漫游，你必须费力地把思绪拉回来。然而，一旦你掌握了运用注意力的方式，便能随时地想到这个词，思绪也不再漫游。

最终的阶段是，你和你所专注的事物之间再也没有了界

限，你与它融为一体。譬如，我问你桌子是什么，你可以描述它是一种有着四条腿和一个平面的物体。可这只不过是用若干词语来阐释一个词语罢了。在终极的超验状态下，仅是看着桌子，你便能感知桌子的本质。此时，你会以非常不同的方式来描述桌子：保持黏合的木头微粒之集合，如果你把其他东西放在这些微粒集合的水平面上，它们会以重力势能来抵抗地心引力。在这种状态下，很多科学见解可能会出现。

如果上述三种阶段同时发生，这三类注意力将共存于不同的大脑回路，我称之为聚焦三重奏。在大脑的一个房间里，聚光灯亮起来；在第二个房间里，壁灯亮起来；而在第三个房间里，光线通过窗户照射进来，无法分辨内与外。这就是散焦！

冥想广泛的健康益处也有助于保持卓越。除了减压，冥想还能延年益寿。2009年，分子生物学家伊丽莎白·布莱克本（Elizabeth Blackburn）因发现端粒和端粒酶的保护染色体的机理，获诺贝尔奖。在布莱克本进行的一项初步研究中，30名志愿者前往科罗拉多州北部的香巴拉山脉中心（Shambhala Mountain Center）进行为期三个月的冥想休憩。布莱克本发现志愿者身上的端粒酶活性提升了30%。随后，更多的研究论证了这一发现。如果你习惯冥想，端粒酶就不会随着年龄增长而分离，你能活得更久！

小结：方法整合，行为升级

所有这些卓越原则，都可以在你兴许本就拥有的以下三种基本身份中找到。

内心探险家

有些人会告诉你，追求卓越是一座你必须攀登的山峰。而这存在于你的内心，你必须自己先找到它，扫清覆在眼前的迷雾。你可以通过重建个人叙事、重新审视个人记忆、让自己的多个方面得以表现，再经反复修改后构建蓝图来实现你的求索。这一切都是在精雕细琢你的“人生雕塑”，让你实现卓越。

长年的正规教育、社会价值观和艰辛生活的教化，或许会蒙蔽你，让你以为卓越无法企及。不管你经历过多少年岁月的洗礼，我都要明确地告诉你，这种观念是错的。卓越是普遍真理，在我多年的治疗和指导中，我一次又一次地从那些貌似最不可能实现卓越的人身上，看到它浮现出来。

每个人的卓越都要靠自己来实现。秉持这种信念去实践，没有什么好奇怪的。你要知道自己很棒，这是人生的一条公理，就像太阳会发光，海上的波浪会起起伏伏。在实践的过程中，如果你心存怀疑，那就

对这种怀疑发起质疑；如果你感到害怕，那就对这种害怕发起质疑；如果你不相信，那就对这种不相信发起质疑；但永远不要对你能否实现卓越发起质疑。

准确地说，你要散焦。花点时间去跑步，做些你喜欢的、让你放松的活动。你越是掌握做白日梦的技巧，并最终把白日梦与你的欲望和自发的领悟连接起来，你就越是靠近整体目标。从这个意义来说，卓越，是一种生活方式！

搜索工程师

搜索引擎优化（search engine optimization，SEO）是组织网页内容、让它在页面排名排得更靠前的一种方法，你的搜索引擎优化工作做得越好，访问你网页的人就越多，因为一搜索到相关术语，它就会头一个冒出来或出现在前列。但还有另一种SEO，叫作自尊优化（self-esteem optimization），它负责提升你的自尊心。自尊优化不仅会保护你的自尊以维持现状，即自尊维护（self-esteem maintenance），还能把你的生活带入一个新的层面。

举例来说，贝佐斯辞去华尔街的工作时，自尊心受到过不确定性的影响。如果他选择保护自尊，或许会原路返回到自尊维护这一层，但他选择的是对自尊进行优化，承认自己的欲望，再实现它。为了对自尊进行最优管理，你需要从自尊维护走向自尊优化。

在某些情况下，辨别你是否被困在了自尊维护层面并不那么容易。比方说，你想要对生活进行精简，这样就能从你的肩膀上卸下巨大的负担。你或许认为自己所做的是优化，但也有可能你是在降低标准，以便更有效地应对生活压力。这其实是在妨碍自我！这就是为什么对生活中每一个力求精简的决定，你都要扪心自问：“如果把生活提升到新的层面，我会怎么做呢？”这才是你为了达到自尊优化该问的问题。但要做好心理准备，你的大脑说不定会还击。

在我的治疗和指导中，鼓励人们自尊优化往往在一开始事与愿违。他们固执己见，而且意识不到这是自尊维护在发挥作用。自尊维护往往是一个最重要的目标，其重要性大于其他所有目标。除非你对此采取一些措施，否则它会把其他所有目标赶向终点。如果你的大脑说“为什么要尝试”，这就是你正在失去实现卓越机会的迹象，你必须赶快行动，好让它不再消失。

你要让自尊优化而不是自尊维护成为首要目标。要做到这一点，你一定要巧用自我开导这个方法。

当然，这意味着要付出代价。建立一幅蓝图，并意识到你的未来由自己的想法，而非当前环境所决定。试着写出限制了自己的三种成见，并采取相应的行动来逐一否决。例如，如果你认为自己不是一个有创意的人，那就每天涂鸦15分钟，并在月底审视这些涂鸦。你兴许会看到一些自己喜欢的，甚至某种不可思议的东西。

仔细审视自尊维护，你会发现它是如何让你无法摆脱不健康的饮食习惯、让你不再健身、固守于目前的社会经济地位、人际关系经营不佳，甚至享受不到乐趣的。自尊优化意味着，你把自尊分解开来，之后再组装回去。

想一想这个比喻：锻炼身体时，肌肉其实是先撕裂再修复的，而在这个过程里，你越来越强壮，越来越“大块儿”。类似的道理，以正确的方式拆解自尊再重新组合，能让你感到更强大，为成功准备得更充分。在某种意义上，你是屈服于它的，而积极分裂的含义也正在于此。

奥运会选手

一名参加奥运会的花样滑冰选手在冰面上运动时，必须专注于展现自己的实力，但当她腾空时，又必须放手、完全放松。许多精英运动员指出，在激烈竞争的高压瞬间，激活潜意识思维的能力决定了自己能否名垂青史。

这并不是什么禅学思想。许多职业运动员都说要学会停止思考，但他们真正要说的其实就是顺势而为，聚焦于所学之事给他们带来了压力，他们需要把思绪从这种压力中解放出来。例如，与普通人相比，世界级体操运动员的大脑连接默认模式网络的能力尤为强大。这很合乎情理，因为对体操运动员来说，专注常常会成为累赘。如果你拿不准自己的下一个动作是什么，说不定不想反倒最好。保持信任、保持正念比戒心重重、时刻警觉更好。

不管你是一流的运动员、顶尖的商业战略家，还是只是简简单单想追求卓越的普通人，学习与顺势而为心态相关的心智能力都至关重要。想要实现卓越，你要放下有关否定自己的一切逻辑、记忆和困惑，顺势而为。

请记住，很多时候，顺着浪头冲比掌控整片海洋更可取。你所掌握的专业技能不仅包括控制、调配，还包括该在什么时候放弃。

有时候，我们一谈到“存在”，总是觉得它过分抽象。但我说的都是很简单的事情：偶尔试着放下你的目标，从它们身上散开焦点。说不定，你今年并不想挣那么多钱，也没有那么想得到晋升，但说不定你又很想。不过把这些东西移入或移出焦点，你反而会感到和它们有了更强的联系。始终专注于目标，散焦是没办法为你施展魔法的。

章末总结

从某种意义上说，这本书从头到尾都是在讲实现卓越。要解决你的横向冲突，要纵向达到更崇高的自我，摆脱记忆的束缚，为自己创造一帆风顺的未来，请记得整合下表中的散焦能力。

聚焦心态	转变为散焦心态
你必须保持“完整”才能达成卓越	积极分裂能让你不断地重新配置自己的生活
不能虚伪矫情	对自身矛盾看开些，承认它们的存在
有目的，就必须有目标	目的能带你实现目标，在危急关头，以自发的心态激活它
始终全神贯注	试着顺势而为
面对现实	用想象力改变现实

散焦宣言

我们这个行业里的很多人没有多样化的人生体验。所以他们没有足够的创意，他们最终拿出的是极为线性的解决办法，看待问题的视角较窄。一个人对人生体验的理解越丰富，我们设计的产品就越好。

——史蒂夫·乔布斯

I cdnuolt blveiee that I cluod aulaclty uesdnatnrd what I was rdanieg.

“I couldn’t believe that I could actually understand what I was reading.”你是否会对自己能解读这句话里的乱码而感到惊讶？正如心理学家格雷厄姆·罗林森（Graham Rawlinson）所说，你只需要解读出第一个和最后一个字符，大脑就会自动解读其余字符，正确地拼出相应单词。这说明了本书的一条基本原则：你的大脑无须按照逻辑和顺序，无须聚焦于每个元素，就能理解发生了什么。事件的背景和不同想法之间的联系能帮助它理解状况。

我在前面几章里提到的内容、建议和策略也是一样的道理。你能够也应该吸收自己感兴趣、有助于激发灵感的素材，至于其他的部分，可以等到你因太过关注生活的一个或多个方面而感到困顿或阻力重重，再回过头去看。也就是说，大多数人认为把捣鼓心态的所有基本原则都放到同一个地方，随时可供取阅是很有帮助的。

不管你是想要改善生活的普通人，还是渴望提升利润的公司领导者，请以这些归纳性的原则作为指引。如果你迷失在了焦点的来回切换当中，它们不仅能提醒你当初为什么投入到这些改变中，还能帮助你重设自己的认知节奏。

如果不能原谅失败，就不要尝试

请注意，如果你不能原谅自己的失败，就永远不会尝试任何事情。尝试意味着你愿意失败，如果你失败了，你会把自己从坑里挖出来，然后继续前进。

在修修补补的过程中，你化身为精神旅者、研究员和舞者。身为精神旅者，你会发现新的想法，但有时候会感到迷失；身为研究员，你享有迅速放弃不快经历的特权，但多样化的潜在体验也有可能让你无力负荷；身为舞者，你可以与他人同步享受到喜悦，但也可能时不时地与自

己失去联系。在所有这些角色中，犯错可以帮助你重新调整自己的想法和行为。如果你每次开车时看到“此路不通”的路标就放弃自己的行程，坐在车里后悔却不试着换条路走，又或者，你一边开车一边咒骂自己，你能想象结果会是什么样的吗？不抛开自己的负面情绪，你恐怕走不了多远！

从某种意义而言，无意识地漫步是很适合我们的。研究动机的精神分析学者指出，如果我们生活在内疚中，我们会在无意识中竭力避免过得充实，即停滞不前，以求对抗死亡。但这套策略行不通，因为我们迟早会死。既然如此，为什么不选择正确的道路，更有活力地生活呢？

自我谅解属于重整旗鼓或给自己打气加油的一部分。你说不定犯了错，但在研究错误的过程中，你至少能吸取教训，有时候也应该为自己的行为感到后悔。但为了有所发现和领悟，不再重蹈覆辙，你必须继续前进。反复修整让你在前进中思考自己的人生。

自我谅解不仅是把某件事抛诸脑后，它还是对“自己并不完美，而且天生就并非完美”这一点的深刻认识与接受。尽管如此，你的生活仍然可以精彩、漂亮、卓越。对捣鼓匠而言，错误不是停止符，而是绕道的标志。有时，如果你不是光顾着自怨自艾，而是把注意力放到有实现的可能的事情上，绕道是会带来回报的。可见，可能性心态会帮助你到达目的地。

就拿药理学领域的两个例子来说吧。最开始，米诺地尔（Minoxidil）这种药的研发目的是治疗高血压，但它碰巧还能促进毛发生长。科学家们意识到这种药的“副作用”在其他情况下说不定反而有利于其他疾病的康复，便把它外敷，用于治疗男性秃发。常见的抗凝药华法林（Warfarin）最初是用来杀老鼠的，它们能让老鼠流血不止。后来科学家们意识到，可以将它开发成帮助溶解人体内危险血块的血液稀释类药物，用来延长人类寿命。

聚焦让你把副作用看成单纯的副作用，散焦却让你发问：“如果我对习以为常的事情展开反思，我所发现的矛盾冲突（副作用）能带给我更好的结果吗？”若能得到有效管理，这其中产生的矛盾冲突能开发大脑性能，出现错误意味着需要改变航路。毕竟，爱因斯坦早就提醒过我们，从不犯错的人也从不曾尝试过新东西。

经过20多年的大脑研究，我深信“人生而有趣”。人类的体验既丰富，又充满了毫无意义的事情。为什么爱情总是伴随这么多的痛苦呢？为什么辛勤地工作却带来了不同的收获？为什么我们宁愿彼此联系、互相帮助，也不愿着眼于彼此之间的差异，甚至与之对抗以寻找自我呢？

这些不可避免的矛盾令人困惑不已。这就是为什么我们要为人谦卑，以及为什么我们在寻找答案的时候，意识到大脑经常犯错、转而发掘多方面的自我这么重要。做母亲的人有可能意识到自己的组织能力可以适用于运营企业；而公司老板凭借重组技能，也能同样轻松地组建一个家庭。这样的人带着目标，领导自己和他人前往众所周知的乐土，在那里他们可以发挥好奇心、灵活地适应环境，也可以实现卓越。

从聚焦的钳制下解放出来，你便不再纠结于自己的错误，把更多的时间用于发现和表现自己的聪明才智。

相信自己拥有选择的自由

如果你手里举着一只氢气球，结果它却出乎意料地飘远了，你大概理解那会是怎样一种轻微的恐慌感。高飞翱翔是一回事，漫无目的地飘荡则是另一回事了。

人的内心对自由常常有强烈的渴望，但很少有人真正留心过；等自由真的到来时，他们往往感觉犹如挣脱了缰绳。凭借现在拥有的修补工具，你可以肯定：当你用认知节奏构建并重建生活之时，活跃的默认模式网络会帮助你把展现未来新生活的拼图拼完整。

生活是沉重的，很多时候，我们还主动寻求这种沉重，不愿感觉自己的注意力正漫无目的地从一件事飘到另一件事。即使我们说自己想要幸福、想要自由，我们也希望脚踏实地、感到踏实。如果这意味着你很明智、理性，那么脚踏实地很好；但如果你像一艘停泊在干涸船坞的船，或者像个被禁足的孩子那样困在原地干着急，脚踏实地就一点儿也不好了。

拥有一份固定的日程安排，拥有家庭、朋友和稳定的工作，当然是有好处的。然而，这些固然能给予你意义感和安慰，但也有可能在无意识中压垮你。正如丹麦哲学家瑟伦·凯尔克高（Søren Kierkegaard）所说，太多的自由和太多的可能性会让人焦虑。他称之为“自由的眩晕”。它带来了一种反弹式反应，也就是你反而更加沉迷于聚焦，更执着于当下所处的环境和拥有的东西。但还有一种更好的选择，那就是你可以对自己的处世原则加以调整，获得另一种层面的“舒适”：学会稍微开放地看待经验教训，哪怕你本身是个很严肃的人。

就像你必须顺着水的势头才能学会游泳，让自己漂在水面上。同样的道理，面对生活，你是有选择的。你必须让自己放轻松，才能获得自由。把自己从沉重的事情中解放出来，免得它变成负担。

对于人是否拥有选择自由，似乎历来存在两种观点。有些人认为我们没有选择自由。显然，本书中列举的诸多人物没有一个碰到了这样的问题。相反，和其他许多人一样，他们相信人是主导自由的主体。也就是说，我们有能力选择去哪里、做些什么。持这两种观点的人都认为对方荒唐可笑。但实际上，选择的自由与我们选择的内容息息相关。举例来说，你不能选择自己的父母，但你可以选择以怎样的方式与他们相处。只要你有了选择自由的信念，就能激活你的大脑，踏上征途，对其不停地捣鼓、升级。如果大脑在压力之下伸张过度，你现在也知道该怎样重新激活大脑的弹簧了。

散焦回路在帮助你摆脱环境束缚、获得创造性的解决方案上起着重要作用。当你进行修补、涉猎、涂鸦、尝试时，你会逐渐更新自己的所

知所学，获得自由也变得不再那么可遇不可求。

接受模糊逻辑和部分真实

以我在本书中介绍的任何一个人为例，你可以这样阐释：他们中的每一个都借助可能性心态和纯粹的意志力达成了目标。没错，但这只是部分或相对事实，因为他们中的每一个也同样有过挣扎、怀疑和失败。谁能说逆境对他们没有起到更大的激励作用呢？

大多数你认为真实的东西，只在一定程度上是真实的，绝对真实的极少。无条件地爱一个人、彻底地被激励、尽你所能做到最好，这些通常只是相对事实。虽然“部分真实”这种描述不太常听得到，但它们在生活中很常见。在调整的过程中，你必须接受、认可部分事实，因为它们是更可靠、更具代表性的向导，能带着你走向渴望已久的卓越。

就连现在的计算机也是按部分事实编程的。如今，程序员在开发人工智能时不再使用基于“是”与“否”的二进制计算机逻辑，而是越来越多地使用一种“模糊逻辑”，它与大脑的运作原理更类似，因为它以真实程度为基础。有了模糊逻辑，计算机就能像大脑一样收集各种各样的信息，并运用这些近似值获得更准确的答案。你不必专注于每一个事实，因为事实太凌乱了，正如我在结语开头所写的那句话。相反，你会想自己所想，并继续前进。这就是捣鼓匠精神。

凯利·穆利斯就是一个以模糊思维获得回报的例子。他同事说，在探索发现聚合酶链反应的过程中，穆利斯并未按严格要求进行实验。相反，带来这一发现的研究结果高度可疑，甚至有些不完整。事实上，他的一位同事就形容穆利斯是个“捣鼓匠、捣蛋鬼”，“喜欢折腾……喜欢尝试……他才不管别人说‘你不能那么做’呢”。当你在可能性心态的助推下积累了足够多的部分真相，每一个新的真相或许都能让你豁然开朗。

穆利斯没有循规蹈矩地依次进行实验，然而这让他获得了诺贝尔化学奖。这是最重要的发现：反复捣鼓、折腾，让部分真相得以积累，最终发生质变。现在来看，它们似乎很清晰、很合乎逻辑，因为我们的大脑能倒推着把点连成线来粉饰事物，错误的记忆就是这么形成的。

如果你是个捣鼓匠，模糊逻辑和部分事实不应该成为你的拦路虎。通过研究、捣鼓相对事实，你的大脑会不断地填补它们之间的空白，从而有助于你更好地理解自己的生活。

拥抱复杂性，别让聚焦拖后腿

简单的意图很容易理解。比如，需要出门散散步吗？穿上一双运动鞋，出门走就是了；饿了？做点东西吃顿饭。做出这些行为，你需要我们所说的“简单认知”，这有助于弄清你的意图和行为。然而，对更复杂

的事情来说，比如渴望幸福、想致富或者想变得卓越，光有简单的意图还不够。这些目标或者实现这些目标的途径往往太过模糊，很多时候即使你以为自己清楚了，其实并没有。

越来越多的研究表明，尽管大脑有着明确的行动中心，却没有主要的意图中心或回路。这取决于你的行为，无论是说话、做减法，还是移动你的手，意图都会激活不同的大脑回路。

意图不仅具备单一的功能，它还是协调记忆、想法、情绪和思路去促进行动的合力。如果经过了一番权衡，你仍然认为某件事不可能做得到，或者自己太愚笨，那么哪怕你付出艰辛的努力，也不会成功。为产生意图，你必须首先把上述不同的元素协调匹配起来。散焦有助于你完成这件事。

此外，大脑甚至能够早在你出现有意识的行为意图之前就刺激该行为。你产生意图的时候，其实大脑早已让你产生了这一意图；而在你采取行动的时候，倒不一定是因为你决定要这么做。相反，大脑早就积累了足够的无意识数据，让你采取这一行动，它独立于你的有意识的意图。理解这种复杂性有助于你保持耐心：你慢慢地、一个一个地回想不同部分的自己，直到足够多的“你”出现在大脑中。当你唤醒了足够多的“自我”元素，你就能动力满满地“登场”了。你必须整合足够数量的自我特点，而不只是强化自己的欲望。换句话说，如果你不能把自己全部展现出来，你就无法在生活这场游戏中获胜。在日常生活中，大多数人在清醒的时候，会展现自己最重要的特点。

复杂认知最有趣的一个方面是，你的“意识”说不定不仅仅是大脑回路彼此互动的结果，无形的磁力恐怕同样在发挥作用。

这样认为不是没有道理的。2016年，生物物理学家亚伯拉罕·R．利博夫（Abraham R. Liboff）指出，脑细胞能够通过围绕自己的细胞膜和磁场发电。此外，血红蛋白带有磁性，当它穿过大脑回路时，也会产生这种电磁效应。

这种磁力虽然看不到，却深刻影响着你的大脑。为理解这一点，你可以想一想：你看不到磁场，可如果把一块磁铁拿到冰箱旁，立刻就可以看到磁力在起作用。大脑的电磁场可以通过散焦方式被改变，如正念是先从聚焦开始的，接着转入散焦状态。

相信直觉，敢于飞跃

我们用著名的“双缝实验”（Double Slit Experiment）来确认大脑里的那些微小粒子——电子的行为。为了理解这项实验，不妨想象一块板子上有两个大洞，大到足以让网球穿过去。板子后面有块屏幕，当你把网球从与之大小相当的洞里扔过去时，它就会击中屏幕，落在屏幕上的位置很可能和洞保持水平，对吧？可在双缝实验中，你使用的不是网球而是电子，这时候会发生一些不一样的事情。

电子不会顺着狭缝击中屏幕，而是以光带的形式遍布整个屏幕，它们的落点范围远远比网球的要大。

经过长时间的思考，科学家们推测，当电子穿过每道狭缝，它们就变成了波，一浪一浪地击中屏幕。这些波就像你两只手各拿着一颗石子，将之同时扔进池塘后看到的同心圆。石子落进池塘，同心圆由内向外扩散，同样，电子束通过双狭缝也朝着屏幕形成了同心圆。这两组同心圆越靠近屏幕，就变得越大，到了某个点，它们的线条就会彼此交错。最终，越来越多的波浪线交错着落到了屏幕上。

屏幕上之所以有很多带状形态，是因为它们对应着电波相交的地方。但接下来，事情还会变得更奇怪。

如果你放置一台测量装置观察电子穿过狭缝（比喻聚焦），电子不再表现为波，而是继续像粒子（类似网球）那样，你只能看到电子落在了狭缝正前方的屏幕上。如果你关掉设备（比喻散焦），电子又变得像波浪一样了，带状形态再次出现。此外，如果把测量装置放在狭缝和屏幕之间，电子在穿过它时，也会出现同样的情形：测量装置打开，电子像粒子那样运动；测量装置关掉，电子就变成了波。

这就好像电子知道你正在观察它们。更奇怪的是，科学家们后来证明，你可以把设备藏在很远的地方，运行的时间也极短，让电子来不及“察觉”。可电子处于被观察的状态时，仍有93%的时候表现得像是粒子。这究竟是怎么回事，迄今仍是个谜。但这么说应该比较公允：如果电子并未受到观察，它们的落点范围可能更大。

如今，我们知道这种现象代表了量子物理学里的许多重要概念。我们也知道，你不能将电子等微小粒子的行为原理，用到人类等体积更大的物体上。然而，一旦你意识到自己由电子构成，电子是构成你大脑的基本粒子，它们不受观察时会发生变化，你就很有可能停下来，向散焦和未知致以深深的敬意。

抑制或约束自我怀疑，远不如代之以承认存在神秘之事，承认一切皆有可能，相信直觉和自发性，按你的心理重心来运作。你要把焦点从现有的证据（或者现在缺乏证据）上发散开来，用大脑来展开生动的想象，模拟日后可加以探索的未来。让自己在一条更神秘、深不可测的道路上加速前进，你便不会被聚焦限制自己的潜能，也不会意志消沉。

聚焦的精神状态是有意识的、线性的、以目标为导向的、蓄意的、追求成效的、理性思考的。没有它，你做不了事。然而，光靠它，你还不足以实现指数倍收益。相反，只有融入散焦，你才能利用潜意识重新为因聚焦而疲惫不堪的大脑注入能量，与聚焦思维无法接触到的隐藏记忆进行对话。在这个过程中，你能实现巨大飞跃，也就是突然之间，你的生活出乎意料地有了巨大改善。

喜欢研究、折腾的人总是在寻找合适的时机实现这一飞跃：脱离聚焦思维，过一种半规划、半模拟及想象的生活。即使这并不是你最想实现的，至少也应该记得它。每一次小小的捣鼓和尝试都能让你与实现巨大飞跃更近一步，只有恐惧才能阻止你前进。

利用散焦，看到身处的物联网世界

我们的大脑互有连接，这是生物学的现实。你的颅骨上有洞（眼耳口鼻和皮肤），通过这些洞，大脑得以接触外部世界。我们的脑袋更像是无数个由隐形细绳串起来的珠子，而非孤零零地漂在大海上的浮标。充分的证据表明，不同的大脑除了由这条细绳串起，说不定还是一条名为“普遍意识”的更大链条的一部分。

你“看不到”这种普遍意识并不意味着它不存在。举个例子，我们相信自己能够用眼睛看到周遭世界，然而，所有人类的眼睛都有个小小的盲点，没有看到某事完全可能。同样，只有青少年才能听到频率为17 400赫兹的声音。如果你的年龄已经过了18岁，听到这种声音的可能性就不大了。类似的局限性也适用于味觉、触觉和嗅觉。世界充满了感官无法处理的信息。镜像神经元是我们即时连接的证据，当你在我身边，这些大脑回路就会打开，像镜子一样“反射”我的动作、意图和情绪。

你无须努力，大脑就可以自动感知脑海中出现的画面。你和我之间有些说不清的东西在传递这一信息，你可以把它称为空气、无线电波，想叫什么都行。总之，你我之间有一条开放的沟通线路，且信息实时更新。看到一名花样滑冰选手腾空时，你会感到一种震撼，因为你的大脑正做出一种反应，就如同你化身为那位选手，只不过这种反应低于行动阈值或受到了抑制，所以你才没从沙发上一跃而起。和不怀好意的人交谈，你的大脑能反射出这个人的意图；而和微笑的人交谈，你也会被对方的微笑感染，镜像神经元在你的大脑里自动反射着对方的意图和情绪。

令人惊讶的是，你甚至不必靠近我，我们的大脑就能沟通了，互联网同样能把想法连接起来。2014年，精神病学家卡莱斯·格劳（Carles Grau）及其同事进行了一项实验，证明身在印度的人只要想着“hola”或者“ciao”（两者都是西班牙语的“你好”），就能够把它传达给身在法国的人，而且用不着大声地说出来，也用不着打字。这里的要旨是，思想是通电的。在使用互联网的时候，这种电力可以被用来长距离传输。

我们还可以让彼此的大脑自动同步。2015年，心理学家尤利娅·戈兰（Yulia Golland）和同事发现，人们一起观看电影，脑电波会变得同步。他们的脑电波同步性越强，其情绪状态就联系得越紧密。哪怕人们并不是故意要变得默契，身处于同一个空间里，生理机能也能同步。

所有这些都证明，在我们之间存在一条“通信线路”，一个连接大脑的“互联网”。

观察世界的时候，你会把它看成是诸多事物的集合，还是关联？还记得之前我提到过的“分裂思维”和“团块思维”吗？感官会让你相信世界是诸多事物的集合。然而，当你暂停感知，你就能把世界看成诸多事物的关联，它很大，却又井然有序。卓越的人能够从聚焦切换到散焦，把世界视为集合，接着又看出其间的关联，他们在两种视角里来回切换。

人把世界视为不同事物集合的这种倾向，可以回溯到婴儿期。当时，我们的大脑正在发展分辨自己与他人的能力。婴儿第一次学会怎样抓拿东西，比如他抓着别人的拇指，这预示着婴儿第一次体验到自我与他人的区别。大脑的顶叶神经元得到充分发育后，便主要负责感知这一体验。随着成长，你继续把世界视为与自身无关的物体，且认为这是牢不可破的人生事实。但并非如此，还记得冥想可以改变这一观点吗？

聚焦不能帮助你看到这一“物联网”之间的联系。不管你多么努力寻找有形的迹象，你都看不到。这就是为什么我们要依赖超越感知的“观看”方式。我们需要切入散焦，这种联系才能变得明显。

从关联的角度看世界还有其他许多好处，尤其是当它定义了一种全新心态的时候。如果发明家在某种程度上不相信人能够远程连接，就不可能发明出飞机、电话和互联网等载体。此外，从关联的角度看世界，说不定还有助于我们解决歧视等社会问题。男女之间的区别似乎很容易看出来，但它一次又一次地导致了对双方都有失公正、存在缺陷的论调。把男性和女性都视为“人”，能让我们理解双方有着更多的共同点，出于这种关联，我们要为彼此负责。

取代进化

很久以前，进化生物学家就认识到，人体随着时间的推移而发生演变。一旦某些东西失去了存在的必要性，就会退化。而如果需要新的能力，身体则会抓紧发展它们。我认为，散焦是一种相对较新的大脑习惯，它演变出来是为了重振文艺复兴时代的辉煌，也是为了满足一个不断变化的世界的需求——一场全新的当代文艺复兴。

然而，大脑不是简单地从“魔法帽”里“变”出一种新功能来，而是反复研究、调整才不断发展出来的。随着我们的大脑不断进化，赋予了我们散焦的能力，我们也需要学习怎样利用这一功能，发挥它的最大优势。

但从很多方面看，我们比进化的速度要快。无论如何，我们都不能坐等进化追赶上人类正在创造的这个不断变化的世界。

相反，捣鼓匠必须与进化携手合作。他们意识到，以生存为第一事项的大脑只会加剧恐慌，让人错过机遇。所以，他们以可能性心态，以及更乐意通过认知节奏探索世界的无穷潜力的大脑，向生活发起挑战。

只有捣鼓匠的自我更新速度超过进化速度，才能实现这种心态的转变。因为捣鼓匠身上的力量和热情都是以下宣言所代表的全新的人类潜力。

捣鼓匠宣言

我会自我谅解，不给自己施加压力。

我愿顺势而为，不逆势蛮干。

我乐于在乱糟糟的世界里去竭尽所能地变得高效。

我愿意面对复杂和未知。

我是“物联网”的一部分。

在此生，我能够比进化速度更快地更新自我。

译者后记

坦白地说，我很容易走神。我的工作习惯也让走神成了一件再自然不过的事情。

不妨简单地还原一下我翻译这本书的过程。这本书的书名是“Tinker Dabble Doodle Try”，第一次看到它时，我一头雾水。每个单词我都认识，“敲打”“涉猎”“涂鸦”“尝试”，可搭配在一起，天知道它是要说什么。于是我把书名空着，开始读正文。

引言中提到了华兹华斯的一首诗，我上网搜索是否有中译版。的确有，而且不止一种，我逐一浏览，比较哪一版的文笔好。在比较的过程中又顺便看了看华兹华斯其他几首诗。转眼间，半个小时过去了，我只顾着上网，一个字都没开始翻译。

总算回过神来了，往下看正文，作者讲一个人开车走神，结果发明了聚合酶链反应的故事。再接下来给“专注”唱了个反调，说分心也不乏好处，这时书名中的几个单词再次出现，我大概知道它们是要强调“提高思考广度，扩大联想范围”的意思，但怎么翻译这几个词，我还是没有一点头绪。也就是说，我一边翻译，一边还在思考书名到底翻译成什么才合适，同时还要不停地查阅一些不太熟悉的知识点，比如聚合酶链反应是什么。

在翻译的过程中，我几乎不可能不碰到妨碍理解的难点，这些难点有时候是对单词不熟，有时候是对文化背景不熟。常常有这样的情况：短短几句话，牵扯了无数个知识点，我都要暂时分开心思，去检索、查阅。

我总苦恼于这种状态，因为这样的工作效率太低了！我尝试过先跳过难点，译其他内容。可是，难点往往涉及对下文的解读，不把难点理顺，很可能会误解下文，万一弄错了，日后要花更多的精力去改正。

到最后，我只好适应这种边工作边走神的方式，这就是“翻译是效率低下的工作”的原因。

对我个人来说，长年累月这样走神式工作带来的好处是，我的知识面变广了；坏处是，我常常神游万里。按照作者的看法，学识渊博加上能有意识地走神的人具备成为发明家的潜质，只不过到目前为止，我还只是个翻译，并没有搞出什么大发明。

最后，感谢长期与我合作的同事张志华、向倩叶、廖昕和唐芸，本书第2章、第4章、第6章和结语部分得到了他们的帮助。

本书的统稿工作由我完成，故此，如果本书的译文出现任何错译、曲解的地方，责任在我。如读者在阅读过程中发现不妥之处，或有心得愿意分享，请一定和我联系，在豆瓣上搜索我翻译的任何一本书，都可找到我的豆瓣小站。

闫佳
2017年12月于成都

未来，属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人（来自各行各业的聪明人）没有不每天阅读的——没有，一个都没有。巴菲特读书之多，我读书之多，可能会让你感到吃惊。孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理·芒格

互联网改变了信息连接的方式；指数型技术在迅速颠覆着现有的商业世界；人工智能已经开始抢占人类的工作岗位……

未来，到底需要什么样的人才？

改变命运唯一的策略是你要变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才，而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力，获得异于众人的思考和整合能力。未来，将属于终身学习者！而阅读必定和终身学习形影不离。

很多人读书，追求的是干货，寻求的是立刻行之有效的解决方案。其实这是一种留在舒适区的阅读方法。在这个充满不确定性的年代，答案不会简单地出现在书里，因为生活根本就没有标准确切的答案，你也不能期望过去的经验能解决未来的问题。

湛庐阅读App：与最聪明的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在书价上，把读完一本书当作阅读的终结。其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本
怎么读是读者面临的最大阅读障碍
“读书破万卷”不仅仅在“万”，更重要的是在“破”！

现在，我们构建了全新的“湛庐阅读”App。它将成为你“破万卷”的新居所。在这里：

- 不用考虑读什么，你可以便捷找到纸书、有声书和各种声音产品；
- 你可以学会怎么读，你将发现集泛读、通读、精读于一体的阅读解决方案；
- 你会与作者、译者、专家、推荐人和阅读教练相遇，他们是优质思想的发源地；
- 你会与优秀的读者和终身学习者为伍，他们对阅读和学习有着持久的热情和源源不绝的内驱力。

从单一到复合，从知道到精通，从理解到创造，湛庐希望建立一个“与最聪明的人共同进化”的社区，成为人类先进思想交汇的聚集地，与你共同迎接未来。

与此同时，我们希望能够重新定义你的学习场景，让你随时随地收获有内容、有价值的思想，通过阅读实现终身学习。这是我们的使命和价值。

湛庐阅读App玩转指南

湛庐阅读App结构图：



三步玩转湛庐阅读App：



App获取方式：

安卓用户前往各大应用市场、苹果用户前往App Store
直接下载“湛庐阅读”App，与最聪明的人共同进化！

使用App扫一扫功能，
遇见书里书外更大的世界！



快速了解本书内容，
湛庐千册图书一键购买！

大咖优质课、
献声朗读全本一键了解，
为你读书、讲书、拆书！

你想知道的彩蛋
和本书更多知识、资讯，
尽在延伸阅读！

湛庐CHEERS

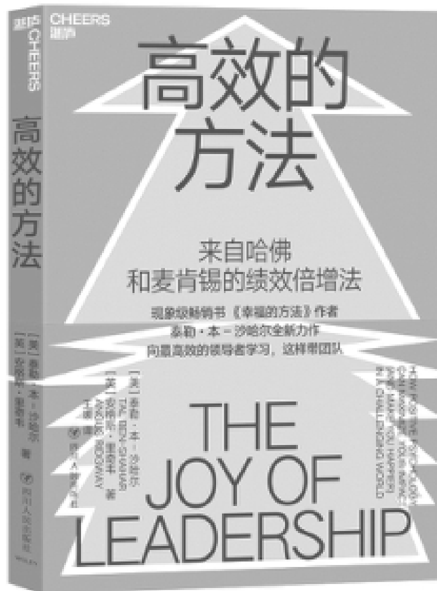
延伸阅读

《高效的方法》

◎ 积极心理学和领导力研究领域知名专家、现象级畅销书《幸福的方法》作者泰勒·本-沙哈尔，联合全球知名咨询公司麦肯锡前合伙人安格斯·里奇韦全新力作。

◎ 重新定义领导者培育方式，从心理学角度阐述领导力的6大误区，并提供成为“10倍领导者”的策略和技巧，助你在飞速变革的世界中成为积极推动变革的领头人！

◎ 给你一套世界500强企业都在用的绩效倍增法，彻底摆脱低效能状态，提升团队和个人的工作绩效。



使用“湛庐阅读”App，
“扫一扫”获取本书更多精彩内容。

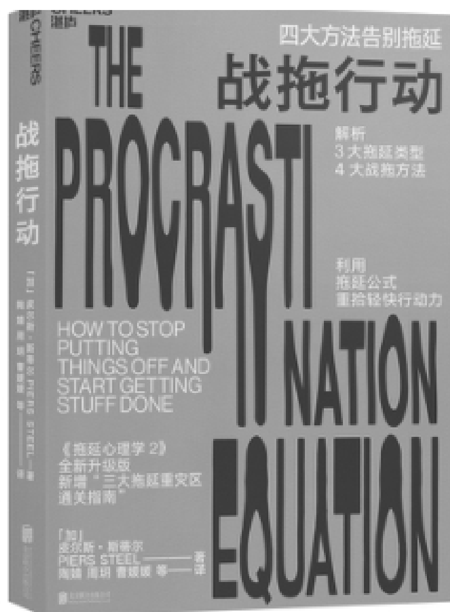
ISBN 978-7-220-11386-4

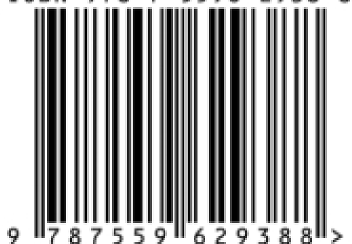


《战拖行动》

◎ 解读3大拖延类型、提供4大战拖方法，从801项研究中总结出影响拖延的因素和拖延公式，让你可以对症下药克服拖延。

◎ 作者皮尔斯·斯蒂尔既是拖延领域的学者，也曾是一位重度拖延症患者。在动机与拖延领域，他是全球著名且非常具有影响力的研究者。





《消极情绪的力量》

◎ 心理有阴暗的一面并不一定代表你就是个“坏人”，“坏”得适度其实是一种自我保护，能让你更有安全感，也更能激发你的正能量。

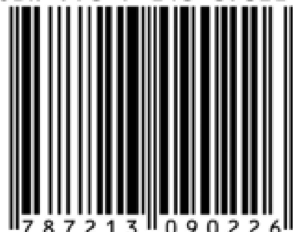
◎ 国际知名听书平台AUDIBLE 2017年“年度畅销书”；《纽约》杂志“Best心理学图书”。

◎ 颠覆你对消极情绪的认知，教你如何恰当地利用它们。



使用“湛庐阅读”App，
“扫一扫”获取本书更多精彩内容。

ISBN 978-7-213-09022-6



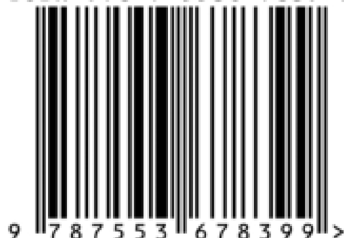
《大脑的故事》

- ◎ 享誉全球的脑科学家、美剧《西部世界》的科学顾问大卫·伊格曼教你拓展自我认知、实现自我进化，培养创新思维，识破创造力本质。
- ◎ “电车困境”“中文屋”“尤利西斯合约”……几十个经典试验、案例的全新解读；50多个你所不知道的大脑真相，帮你打开脑科学认知之门。
- ◎ 阅读这本书，你不需要具备任何专业知识，只需要带着好奇心和自我探索的欲望就够了！



使用“湛庐阅读”App，
“扫一扫”获取本书更多精彩内容。

ISBN 978-7-5536-7839-9



(1)1英里≈1.6千米。——编者注

(2)人们总是凭直觉认为，自己所见和所感受到的都是真实的，但该实验推翻了这种认知。想了解有关该实验的更多内容，推荐阅读《看不见的大猩猩》，该书的中文简体字版已由湛庐文化引进，并由北京联合出版公司于2016年出版。——编者注

(3)默认模式网络会在大脑处于休息状态时开启，在大脑专注工作时关闭。我也称之为散焦网络，不过，它对聚焦同样至关重要。例如，如果在你专注工作时它没有关闭，就会干扰你聚焦的能力。

(4)斯科特·佩奇，圣塔菲研究所复杂性与多样性研究专家，以对社会科学多样性和复杂性的研究和建模而闻名，其著作《多样性红利》创造性地提出多样性视角、启发式、解释和预测模型四个认知框架，帮助人们找到更多更好的解决问题方案。该书的中文简体字版已由湛庐文化引进，并由浙江教育出版社于2018年出版。——编者注

(5)它和前面三个词连起来分别是measuring tape（卷尺）、tapeworm（绦虫）、videotape（录像带）。——译者注

(6)基弗尔·塔利致力于为孩子设计有趣的动手项目，其著作《让孩子做50件危险的事儿》颠覆了家长的安全教育观——真正的安全教育是让孩子去尝试危险的事情。该书的中文简体字版已由湛庐文化引进，并由浙江人民出版社于2018年出版。——编者注

(7)超级电脑沃森是由90台IBM服务器、360个计算机芯片驱动组成的，存储了海量的数据，且拥有一套逻辑推理程序。——编者注

(8)马丁·塞利格曼被誉为“积极心理学之父”，他专注于研究如何建立人们的幸福感，并让幸福感持续下去。其著作《持续的幸福》的中文简体字版已由湛庐文化引进，并由浙江人民出版社于2012年出版。——编者注

(9)这是一种局部麻醉剂。——编者注

(10)亚力克·福奇是畅销书作家、《滚石》杂志特约编辑，其著作《工匠精神》讲述了工匠精神在美国是如何从萌芽走向爱迪生时代的高峰，如何随着工业的发展陷入低谷，又如何凭借新一代工匠得到复兴的。该书的中文简体字版已由湛庐文化引进，并由浙江人民出版社于2014年出版。——编者注

(11)20世纪，笛卡尔推崇的身心二元论占据主流，二元论认为情绪是理性思考的杂音，然而达

马西奥在该书中提出人类的理性离不开对身体情绪状态的感受。该书的中文简体字版已由湛庐文化引进，并由北京联合出版公司于2018年出版。——编者注

(12)雷·库兹韦尔，《福布斯杂志》称他为“终极思考机器”。其著作《人工智能的未来》提出，2045年，人工智能将超越人类智能。该书的中文简体字版已由湛庐文化引进，并由浙江人民出版社于2016年出版。——编者注

CHEERS
湛庐

如何与重要人物社交

Treating People Well

[美] 利娅·伯曼 杰里米·伯纳德 著
Lea Berman Jeremy Bernard

The Extraordinary Power of Civility at Work and in Life

文家欣 译

高级社交秘书教你
深化关系、化解危机、高效合作

四川人民出版社

版权信息

本书纸版由四川人民出版社于2020年11月出版

作者授权湛庐文化（Cheers　Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：如何与重要人物社交

著者：利娅·伯曼　杰里米·伯纳德

电子书定价：71.99元

Treating People Well: The Extraordinary Power of Civility at Work and in Life

Copyright © 2018 by Lea Berman and Jeremy Bernard

Foreword © 2018 by Laura Bush

Published by arrangement with Zachary Shuster Harmsworth LLC, through The Grayhawk Agency Ltd.

All rights reserved.

献给我的丈夫韦恩·伯曼（Wayne Berman）。

——

利娅·伯曼

献给我的父母

洛蕾塔与赫谢尔·伯纳德夫妇（Loretta and Herschel Bernard）。

——

杰里米·伯纳德

测一测　你会不会与重要人物社交？

1．在与重要客户交流时，应该如何使用幽默感？（　　）

A．讲个黑色幽默笑话

B．适当地自嘲

C．拿不在场人物的缺陷开玩笑

D．在其焦虑时讲个笑话

2．以下哪项不能助你冷静地缓和高压气氛？（　　）

A．专注于了解目前的情况，冷静思考有哪些选择

B．保持放松的面部表情和姿态以及柔和、平静的声音

C．让身边紧张的同事独处

D．决定好行动顺序，在情况升级之前快速掌控局面

3．如何清晰而真诚地向他人表达歉意？（　　）

A．试图解释自己的行为

B．看着对方的眼睛，放松面部肌肉，双手自然垂下

C．找一个不会被打扰的安静地点，郑重地道歉

D．以一种毫无保留的方式表达悔意

4．以下哪项不是社交媒体形象管理的准则？（　　）

A．定期清理自己的主页，删除过期的内容

B．转发或者分享别人的内容时要标明原作者

C．时刻保持谨慎，保证专业资料不被放上网

D．争取别人的点赞和支持



扫码下载“湛庐阅读”App，
搜索“如何与重要人物社交”，
获取问题答案。

我们总有能力为他人带去阳光

我是幸运的，一生中有机会去很多地方旅行。而无论到什么地方去，与什么人会面，只要坚持以善意和尊重去对待他人，我们便总能赢得对方的感激。《如何与重要人物社交》中列举了一些出色的例子，告诉我们只要多想别人所想、不吝于表达谢意，就能与朋友、家人、同事和遇见的所有人建立牢固的联系。

布什总统和我住在白宫的这8年间，曾与三名优秀的社交秘书共事，利娅·伯曼便是其中之一。利娅与她那些能力极强的下属一道，策划并举办了许多高雅的活动。她天生懂得如何给人们带来快乐，让这些活动都令人难以忘怀。

在奥巴马政府中，杰里米·伯纳德延续了这一传统，让每位造访白宫的宾客都感受到卓越的服务和一丝不苟的精神。我很高兴利娅和杰里米愿意分享他们的人生经历和来之不易的智慧，传播慷慨、耐心和自我克制的益处。

无论大事小事，我们总有能力为他人带去阳光。这本书告诉你，努力这样做对我们所有人都是有益的。祝你阅读愉快！

劳拉·布什

目 录

推荐序　我们总有能力为他人带去阳光
引言　白宫社交秘书：身在其位，必承其重
01　自信：培养冷静的心态，唤起他人的信任
保持积极的心态
做好万全准备
带给他人信心
把握平衡：要自信，不要傲慢
02　幽默感和人格魅力：化解尴尬时刻，更好地与人沟通
学会运用幽默感
找到正确的开玩笑对象
找准开玩笑的时机
试着利用幽默感说服他人
人格魅力可以让你更讨人喜欢
人格魅力可以让你更好地与人沟通
03　一致性：赢得专业成功，建立个人信誉
固定流程
果断抉择
未雨绸缪
有始有终
04　聆听：表达尊重与信任，建立牢固关系
仔细聆听
建立共情
珍惜沉默
读懂潜台词
小心处理敏感话题
保持心态开放
05　冷静：掌控情境和秩序，赢取对方的信任和支持
保持镇定
避免戏剧化
找到共识
保持全局观
06　圆融：巧妙处理冲突，巩固人际关系
直面问题
建立边界
控制回应

07　诚实：往往是解决问题的最佳方式
从一开始就坦白一切
分清真相会带来帮助还是伤害
用长远的目光看待问题
08　忠诚：巩固人际关系，强化团队合作
保守秘密
成为坚强后盾
构建双向忠诚
顾客忠诚度
忠于人、忠于事业
09　勇于承认错误：展现责任心，再次证明自己
给自己失败的空间
真诚而及时地道歉
做出补偿
及时放手
10　微笑：对付难以相处之人的绝对法宝
无视
寻找幽默
掌控事情的走向
控制情感投入
当情况需要时果断发声
11　网络社交礼仪：在智能世界中保持高效沟通的必要技能
与手机相关的礼仪
与电子邮件相关的礼仪
消息和潜台词
社交媒体形象管理
学会掌控自己
12　细节：合作成败的决定因素，人际关系的黏合剂
确立日常流程
记住别人的名字
让聚会更特别
通过书写感谢信来道谢
传递善意
关注后勤工作者
结语　保持开放的心态，善待他人

白宫社交秘书：身在其位，必承其重

TREATING

The Extraordinary Power

PEOPLE

of Civility

WELL

at Work and in Life

白宫社交秘书必须同时拥有非凡的洞察力和敏感性、大力神般的力量、犀牛皮般的厚脸皮以及超强的耐力，此外，还得再加上一些幽默感。

The White House Secretary should combine keen perceptions and sensibilities with the strength of Hercules, the hide of a rhinoceros, great endurance and a sense of humor.

——

玛丽·伦道夫

Mary Randolph

我们两个人曾分别在美国两届不同的政府中担任白宫社交秘书一职。利娅在乔治·W.布什（即小布什）和劳拉·布什手下工作，杰里米则是贝拉克·奥巴马和米歇尔·奥巴马的下属。与此同时，我们还是关系很好的朋友。许多人在得知我们要合作撰写这本书时，都表示惊讶。两个政治观点相左[1]的人怎么可能有共同语言呢？这份友谊中自然有惺惺相惜的成分，毕竟我们有过类似的经历，但促使我们始终保持联系的却是一个基本的信念：希望让美国变得更好，并通过合作而非敌对的方式来达成这个目标。

在华盛顿，与持有相反政治观点的人维持友谊并非易事，毕竟人们的事业与成功常常系于其所服务的政党的命运。在这里，你的政治倾向决定了你的生活和身份，但我们拒绝以恶意去揣测那些与我们观点不一致的人。我们承认，这些人看待世界的方式与我们不同，但这并不意味着他们是动机可疑的坏人，而是因为他们来自不同的地方、持有不同的观点。

利娅担任小布什夫妇社交秘书是2005—2007年，杰里米担任奥巴马夫妇社交秘书是2011—2015年，我们的主要任务是策划各种活动，同时还得管理预期、处理突发危机、化解尴尬时刻、介绍可能会成为朋友的人们相互认识、避免仇人相见、安抚不快的宾客和同事、完成上级的命令，有时还必须完成其他人物下达的命令。我们每天都处在高压的环境下，与许多重要人物打交道。简而言之，我们做的事情与大家在职场上遇到的事情毫无二致。区别仅仅在于，我们的办公地点恰好是美国华盛顿哥伦比亚特区宾夕法尼亚大道1600号——白宫。

白宫是美国总统的官邸，也是美国政府行政分支所在地。这栋有着白色柱子的新古典主义风格的大楼，既是办公场所又是住宅，许多社交聚会和隐秘的交谈都在这里进行，会对全球产生影响的会议也在这里召开。美国政治版图的各大板块，每天都会在这里互相碰撞。

社交秘书一职的正式名称是总统特别助理兼社交秘书（Special Assistant to the President and Social Secretary），须听从美国总统与第一夫人的命令，职责包括维护白宫的传统礼仪与风度，使国家管理层的工作顺利进行下去。简而言之，善待他人就是我们的工作。在本书中，我们将与读者分享一些经验和教训。这些心得既让我们更好地完成了工作，也给我们曾经的生活带来了快乐和幸福。

在白宫里，我们是目光敏锐的观察者，持续不断地感受着房间里的气氛，寻找着不和谐的因素。它们可能是不难解决的小状况，比如在演出之前东厅摆放的椅子数量不够；也可能是严重的问题，比如在一场关键的会谈中，外国领导人的口译员将美国国务院的口译员从椅子上推开，致使总统无法得到逐字逐句的翻译。我们就像过去的片区巡警一样，无论大小事件，都逃不过我们的火眼金睛。

在观察的同时，我们也在学习。我们要敏锐地注意到，哪些行为会让一切顺利圆满地进行，哪些行为会让人反感、把事情复杂化、导致灾难发生。无论你如何定义成功，它必然在很大程度上取决于我们如何对

待各行各业的人。我们每天都能遇到类似的情况：某些高级幕僚希望参加某一场白宫宴会，他们当中有人会亲自打电话，礼貌地向我们咨询；也有人会让助手通知我们，他们将要出席。这两类人收到的回应自然也截然不同。一味强调自己的重要性毫无意义。在我们看来，每个人都很重要，都应该得到妥善对待。

我们正是从总统和第一夫人那里深切地学到了这些道理。每天对上司和身边环境的观察，对我们产生了潜移默化的影响，让我们学会如何在一群政治主张鲜明且野心勃勃的人当中高效地工作。我们了解到经营人际关系、建立同盟、游说同僚、说服居心叵测的与会者的重要性。但在成为社交秘书之前很长一段时间内，我们就已经有意识地做出了一些努力，让自己变得更加讨人喜欢。因为花费时间去培育友情能使我们在人生中避免许多困难，在职场上更是如此。当身边都是值得信任和依赖的人时，我们的表现往往能超越预期。在白宫我们会使用特定的工具，肯定自己的能力、降低焦虑感、舒缓压力、避免产生嫉妒与争权夺利的心理。我们越快掌握本书中分享的原则，就能越好地帮助白宫"第一家庭"和幕僚顺利地完成工作。

我们之所以能在善待他人方面得出同样的结论，某种程度上是因为我们都不是典型的白宫政治迷。我们就是两个平凡的人，只不过担任了不平凡的工作。于是为了更快捷、平稳地达成目标，我们逐渐总结出相似的方法。既然这些方法能让我们打破僵局、掌控复杂的政治局面，那么也就能在更广阔的工作与生活情境中派上用场。毕竟，人与人之间的博弈存在于一切环境之中。

杰里米

我在得克萨斯州的圣安东尼奥市出生长大。我的家乡并不是一个盛行自由民主理念的地方。小莫里·马弗里克（Maury Maverick Jr.）是一个能言善辩的自由主义者，他在得克萨斯州众议院时一直坚持不懈地为人权做斗争。我的父母是在参与马弗里克的竞选宣传工作中结识的。我从得克萨斯主教中学毕业后，到纽约城市大学亨特学院读书，之后怀着成为一名演员的短暂理想搬到了洛杉矶。那时我在一家高级餐厅当服务员，一些政治聚会经常在餐厅的私人包厢里举行。就是在那里，我遇见了戴维·米克斯纳（David Mixner）。米克斯纳是阿肯色州州长比尔·克林顿的朋友，也是克林顿初期"厨房内阁"[(2)]的一员，当时克林顿刚刚宣布要参加总统竞选。很快，对政治的共同热情加深了我与米克斯纳的友情，他最终雇用我成为克林顿竞选活动的工作人员。在竞选中，我学到了关于如何在政治活动中筹募资金的第一手知识。之后在1993年，我继续为总统就职典礼委员会工作，并被克林顿委任成为肯尼迪艺术中心总统艺术与人文委员会的一员。直到奥巴马时期，我才第一次全职为政府工作。最初我是美国国家人文基金会的白宫联络人，之后担任了美国驻法大使的高级顾问。又过了两年，我才当上了白宫社交秘书。

利娅

> 我在俄亥俄州的一个葡萄园长大。从迈阿密大学毕业后，我搬到了华盛顿。与千千万万的年轻人一样，我义无反顾地投身于国家政治的洪流之中。当时《华盛顿邮报》刊登了一则招聘研究助手的广告，我去应聘了，然后受雇于乔治城大学美国战略与国际问题研究中心。自此，我才开始真正学习活动策划和筹募款项的相关事宜。工作的同时，我利用晚上的时间，在乔治城大学修读拉丁美洲研究方面的研究生课程，为将来进入驻外事务处做准备。在结婚生子之前的5年里，我围绕美国战略与国际问题研究中心顾问亨利·基辛格的计划进行活动策划，同时还在华盛顿运营自己的活动策划公司。我在共和党政界有许多朋友，多年来他们一直是我们活动的座上宾。2000年总统大选之后，其中一位朋友建议我与当时的副总统夫人琳恩·切尼（Lynne Cheney）谈谈，争取获得担任副总统社交秘书和官邸管理人的机会。他说这是一份可当作兼职的工作岗位，而副总统官邸就在我女儿学校的拐角处。事实上，这绝非什么兼职工作，却是一个难能可贵的机会。2001年，我成了副总统理查德·切尼（Richard Cheney）的社交秘书，后来又担任了琳恩·切尼的幕僚长。在小布什总统的第二任期，我开始担任白宫社交秘书一职。

白宫社交秘书需要懂得如何为威尔士亲王上茶，也必须对官方席次的顺序了然于胸，但我们的工作远不止于此。一名现代社交秘书必须拥有许多技能，例如，要能计算5000人进入白宫草坪参加国事访问欢迎仪式所需要的时间，要清楚将记者团安置在东厅的什么位置才能让他们摄影时不打扰到宾客。另外，社交秘书还要具备一项与时俱进的技能，就是防止访客在参观总统官邸拍照之后将照片上传到社交媒体，这也是我们在这份工作中面临的一项全新挑战。

我们还必须在问题发生时随机应变。如果在一场演出之前，演出者之间产生了矛盾，我们就要安排他们分开彩排；如果总统的朋友出现在门口，但他既没有预约也没有身份证明，我们就得赶紧冲下楼去请他进来，以避免发生骚乱。社交秘书不仅需要清楚哪些人是总统与第一夫人的朋友，还需要了解政府的政策举措，让白宫举办的所有活动都有助于达成政府的目标。社交秘书还要熟悉关于总统座上客的花边新闻，尽管必须守口如瓶。哪些客人之间不共戴天、谁和谁关系密切，都是重要的信息，因为我们必须防止宾客的私人恩怨扰乱重要的公共场合。

白宫社交秘书原本仅负责为总统和第一夫人回应邀约以及筹办宴会，但今天的职责还包括协调在白宫室内或室外举办的所有活动，只有椭圆形办公室和白宫新闻简报室两处是例外。白宫首任总统社交秘书是伊莎贝拉·哈格纳（Isabella Hagner），她从1901年开始为当时的第一夫人伊迪丝·罗斯福（Edith Roosevelt）工作。哈格纳很快就证明了自己的地位无可取代。当时的报纸提及哈格纳时，说她是“白宫社交场真正的统治者”。哈格纳的职责之一是为第一夫人回信，来信中有许多人央求得到

罗斯福一家废弃的衣物和钢琴。她还要管理给罗斯福一家定期寄来的礼物，其中包括一只叫作洛蕾塔的鹦鹉。

自哈格纳以来，每任第一夫人在雇用社交秘书时，考察的都是这些人在礼仪与社交方面的专业知识以及机智和谨慎程度，此外，还有在不冒犯对方的前提下婉拒他人的能力。

玛丽·伦道夫曾是格雷丝·柯立芝（Grace Coolidge）的社交秘书。她曾谈及社交秘书的必要品质，包括洞察力和敏感性、强大的力量、厚脸皮、耐力和幽默感，这些在今天的白宫无疑仍然能够派上用场。我们与四五名下属一起，全天候听命。一天12小时的工作时间算是相对轻松的。大部分工作日都有不止一个活动需要总统或第一夫人参加，他们有时需要一起出席，有时又需要分开出席。我们的周末也被安排得满满当当：软式垒球比赛、电影首映、非官方的朋友聚会活动。每届政府都会举办许多一年一度的节庆活动，如复活节滚彩蛋活动、国会野餐、作战指挥官晚宴、参议院配偶午餐会、五月五日节、州长舞会等。这还没算上一些公益活动，如与塞隆尼斯·蒙克爵士学院一同举办的国际爵士乐日、特殊奥林匹克运动会等。

2011年是杰里米作为社交秘书工作的第一年。他在这一年里筹备了受伤士兵骑行项目、白宫菜园收获节、多场正式国宴以及数不清的冠军运动队庆祝活动，但这些都只是冰山一角。利娅在小布什总统任内工作时，曾在21天假期内筹办了24场宴会。在这忙碌的三个星期中，她共接待了11000名客人。

白宫社交秘书这份工作听起来十分光鲜亮丽，我们在工作中也确实经历过许多流光溢彩的时刻。在国事访问欢迎仪式上，我们迎接刚刚在露台向人群挥手的外国领导人进入蓝厅；在史蒂文·斯皮尔伯格或者梅里尔·斯特里普（Meryl Streep）获颁“肯尼迪中心荣誉奖”（Kennedy Center Honors）时，我们护送他们走入外交接待大厅；在总统就职庆典结束后，我们看着兴高采烈的人群拥入白宫，彩旗飞舞，鼓乐齐鸣，广场上演奏着约翰·菲利普·苏萨（John Philip Sousa）(3)所作的进行曲。

此外，这里还有许多我们珍藏于心间的“幕后花絮”。一次午宴结束后，宾客们正打算离开，史提夫·汪达（Stevie Wonder）突然开嗓献唱；在查尔斯王子和新婚不久的康沃尔公爵(4)夫人光临晚宴之前，世界闻名的大提琴家马友友“混进”美国海军陆战队乐团，与备感惊喜的乐手一同给大家带来了即兴曲目。杰里米总是会满怀喜悦地想起一次国宴前，在北门廊等待贵宾的奥巴马一家的有趣互动；而利娅每次想到小布什夫妇在一次正式晚会后还特意对她说“今夜可真棒”，都会感到欢欣鼓舞。

我们的确有幸能够见证这些，但现实并不总是繁花似锦，也有许多不尽如人意的时刻。有的宾客曾在假日宴会上过于纵情，以致吐到了盆栽里；有的宾客以为没人注意，偷偷从晚餐桌上拿走银器或卡片架。

国会野餐是国会成员及其直系亲属受邀参加在白宫南草坪举办的主题野餐娱乐活动，它一直是白宫最具有挑战性的活动之一。野餐的日子

总是潮湿又闷热，国会成员带来的朋友数量常常远多于事先告知的数目，只要特勤局的员工在名单上没有找到这些客人，国会成员和他们的朋友就会很不满。人们总会把总统和第一夫人团团围住，几个小时之后才终于离去。这些人浑身是汗、醉醺醺的，还经常顺走放在桌子上的装饰品。

即使在普通的日子里，我们也要做好一切准备。有一次，一个议员来到白宫北门廊准备与总统会面。我们眼见他打开车门，仰头含了一口漱口水，吐在了白宫的楼梯上，然后醉醺醺、踉踉跄跄地走上楼梯。目瞪口呆的工作人员只好赶紧将他扶进去。需要运动员参与的活动同样充满了挑战。我们曾经无数次请求其中不少人，不要坐在国宴厅的餐桌上或把腿搭在麦迪逊总统时期就在白宫“服役”的老扶手椅上。这些行为都足以令白宫资产管理员崩溃。

活动结束后，让乐不思蜀的宾客离开同样绝非易事。伊莎贝拉·哈格纳在她的回忆录中曾提到一个白宫助手，她说这个人在盛大的宴会过后，总是一边穿梭于各个房间，一边压低声音嘟哝：“这些人没有家吗？”

当然，造访白宫是一件大事，希望尽情享受其间的每一秒也是人之常情，但在乐队停止演奏、管家从自助餐桌上撤走食物时，宴会就结束了。有许多次，活动已经结束，总统和第一夫人早已离去，而我们也只想回家泡泡脚，但宾客仍然流连忘返。在这种情况下，社交助理便会采用一种叫作“鸡形步”的方式来控制人群。他们会从房间边缘朝中心移动，脚像鸡爪一样向外翻，慢慢将人们引向门口处。清空一个房间之后，工作人员便会关上门，再到下一个房间继续。没有人会命令宾客离开，但这种身体上靠近的暗示足以让他们明白是时候离开了。

白宫确实是一个神圣而令人敬畏的场所，但同时也的确是一个让大伙儿聚会的地方，聚会上常见的行为在这里都能看到。在各种棘手的状况之间周旋是我们任务的一部分。谁都有尴尬的时刻，重要的是如何处理才能为你自己、为与你共同生活或工作的人们带来最大的好处。我们大多数人都有上司，而且都很在乎上司对我们的看法。上司是美国总统还是餐厅经理，区别并不大。对家庭成员和朋友而言，也是一样。我们怎么对待他们，他们也会怎么对待我们。

在为人处事方面有一个基本准则，也是这本书的根本原则：当你做事情时，始终假定全世界的人都在看着你，这样你就一定会做出正确的事情。我们中大多数人都会认为，自己的本性是善良的。如果我们假定自己始终在众目睽睽之下做事，那就更可能会合理行事。随着时间的流逝，我们会因此而变得更加平和、冷静而自信，与他人的关系也会变得更牢固、积极。我们两个人之所以明白这一点，是因为我们工作的很大一部分都在众目睽睽之下。我们要在活动中迎接宾客，在满心期待的观众面前蹑手蹑脚地走上台，告诉演出者该站在什么位置。如果认为人们一直关注着你的一举一动，你就会站得更直一些，笑得更稳重一些，在进行所有互动时都预先想到最好的结果。

你也许会这么想：哈！这可不是现在流行的人际交往的模式。现在有人会一味地侮辱任何胆敢表达反对意见的人，而且他们似乎对此毫无悔改之意。如果恶行像许多研究证明的那样有传染性，那么如今的我们已经被这一传染病感染了。

既然如此，那么我们两个人在白宫的经验是否还有意义呢？我们认为是有意义的。现在的人们比过去任何时候都更需要尊重他人，需要让孩子们明白善良和诚实的价值，也更需要在交往中表现出聆听与合作的意愿。林肯、里根、罗斯福或者肯尼迪会对今天的美国有什么看法？这几位美国总统注重高效，明白政府必须在相互协作之下运作，但这并不意味着他们会在原则问题上妥协或者不批评对手。对他们来说，文明礼貌是达成目的和促使国家进步的方式。但是，党同伐异、人身攻击从未在政界缺席。1856年，查尔斯·萨姆纳（Charles Sumner）因为提倡废奴，在参议院大厅几乎被殴打致死。[5]但成功的总统及其政敌都明白，对彼此示以尊重，相当于对宪法、政府和国家的尊重。

我们尽量与在白宫遇到的每一个人建立良好关系，包括食堂窗口的炊事员、在一楼值勤的特勤局员工、兼职领班以及白宫书法家。当他们同样对我们以礼相待时，我感觉就像在漫长的下午得到了一缕阳光的照耀。有礼有节的行为能帮助我们每个人在今天的公共话语中收复失地。例如，向公交车司机问好、为他人扶住门等，这一类日常小事积少成多，将逐渐使我们养成更健康的生活方式、获得更清晰的视野，同时也会使我们感觉自己更得体。每天工作过程中遭遇的不愉快的对话都会让我们的心情变得更沉重，相反，所有积极肯定的互动则会建立并强化我们积极向上的自我感觉。

人们对社交技能的重视程度似乎正在日渐减弱，这可能是因为人们认为礼仪早已是过去式了。但事实上，社交技巧对职业与个人的成功仍然至关重要。若没有一定的人际交往技能，工作与生活就很难顺利圆满地进行。并不是人人生来都是迷人、风趣、容易亲近的，这些都是后天习得的行为习惯。我们两个人也并非天生就拥有现在这些得心应手的人际关系技能。人性是最好的老师，我们慢慢教会了自己怎么才能在世界上过得更自在。刚开始时，我们并不能轻松地迈出第一步——主动向陌生人介绍自己，但在白宫，我们不得不这样做。后来我们发现，这么做不仅能让他人更放松，也能使我们获得同样带有善意的回应。于是，我们将紧张抛诸脑后，久而久之，习惯便成了自然。我们还克服了另外一种不安，也就是学会坦然接受别人的批评，而不是固执己见，认为这些批评专门针对自己。我们发现，保持冷静、寻找解决方法而非借口，能更加高效地完成任务。

本书介绍了12种行为法则，在我们看来这些都是善待他人之道的基石。我们会把白宫中的各种互动呈现出来作为示例，包括在公共活动的幕后或台前，我们与工作人员、同事、搭档、宾客或上司之间发生的各种问题。我们将展示如何运用人际沟通行为技巧来改善交往情况、巩固人际关系，还将分享从过失中得到的宝贵教训。

我们决定用一定的顺序来呈现这12种行为法则，因为每种行为技巧

总是要以前置的技巧为基础。比如，如果没有自信，那么给上司讲笑话对你来说就很困难；在与办公室中讨人嫌的家伙开始较量之前，你必须先学会如何当一个耐心的倾听者。这些行为技巧能帮助那些希望与上司和同事高效合作的人、希望拓展专业人脉的小型企业主、渴望获得更持久的人际关系的人、即将进入大学的学生、职场新人、担心孩子沉迷于电子设备以至缺乏与人面对面交流能力的父母，等等。你的热情、可靠与诚实能促使他人助你一臂之力并成为你的朋友，愿意为你多做一些事情，而且这仅仅因为他们喜欢你这个人。这样的生活还不错吧？

我们知道，社交技巧不是学校教育的一部分，大多数人都依赖家庭和同龄人来学习这一重要的人生课程。这导致太多人忽视了社交技巧，甚至对其嗤之以鼻或者根本不理解其价值何在。然而，文明远不是礼仪规矩的简单拼凑。在建立行为规范的同时，我们的所作所为也在无形中塑造着心灵。我们在人前的行为将会如明镜般映射出自己对他人言行的敏感度。能否善待他人，并不由背景、收入或社会地位决定。不管一个人有多富有或出名，物质上的成功绝不能成为其恶劣行为的借口。

运用这些社交工具，你将在诚恳和机敏、聆听和分歧、尊重他人和言论自由之间找到平衡点。平静有礼、心怀善意，会让别人更喜欢你。而讨人喜欢正是一剂良药，它能让组织运转、企业兴盛，也能让普通的熟人成为你的至交。马娅·安杰卢（Maya Angelou）曾在比尔·克林顿的首次总统就职典礼上朗诵她所作的动人诗歌《清晨的脉搏》（*On the Pulse of Morning*）。安杰卢曾说过：“人们会忘记你说过的话，也会忘记你做过的事，但永远不会忘记你曾带给他们的感受。”

01

自信：培养冷静的心态，唤起他人的信任

TREATING

The Extraordinary Power

PEOPLE

of Civility

WELL

at Work and in Life

相信自己，你就成功了一半。

Believe you can and you're halfway there.

西奥多·罗斯福

Theodore Roosevelt

都说来到白宫能给人一种独特的陶醉感。我们不止一次见过，身经百战的军人参观白宫时热泪盈眶。我们十分理解这种感受，因为直到今天，我们仍怀有相同的心情。

然而，这一切同样意味着，在白宫工作需要承受巨大的压力。从每天早晨大门处严格的安保程序，到空气中弥漫的浓厚的历史气息，无不在强调着这一点。托马斯·杰斐逊正是在绿厅用的晚餐；富兰克林·罗斯福曾在地图室追踪第二次世界大战的进展。

偶尔感到自己力不从心是完全正常的情况。就连人称“铁娘子”的英国前首相玛格丽特·撒切尔，也偶尔会经历忐忑不安的时刻。乔治·H. W.布什（即老布什）与芭芭拉·布什夫妇的社交秘书凯瑟琳·芬顿（Catherine Fenton）回忆，撒切尔夫人从老布什总统手中接过颁给她的总统自由勋章之后，接连说了几句激动的话。从东厅出去时，她转向凯瑟琳，轻声问：“我刚才还好吧？”

当你来到新的环境或者必须面对一大群专业人士时，需要深吸一口气，哪怕心里再没底也要自信起来。越是没把握，越要表现出自信。人们常说：“留下美好第一印象的机会只有一次。”这就是你在待人之道上应该学会的第一课。

充满自信的开端能给你的工作与家庭环境带来戏剧性的转变，更有助于培养冷静的心态，以便真正出现问题时你能高效地处理。其实难题远没有我们以为的那样常见。自信的人也能唤起他人的信任，这在构筑牢固关系时是必不可少的。友善对待每一个与你擦肩而过的人，比如给同乘电梯的人道一句早安，或者夸赞一下刚刚完成复杂任务的同事，这些都属于增强力量感的做法。

不过，我们并不建议你表现得过分自信。缺乏安全感的人说话太用力，可能以为自己很有说服力，但虚张声势通常无法服人。真实的自信源于经验。在所到之处流露出安静的自信心，能让你自然而然地与别人区别开来，这就是最好的方式。

帮助我们在日常生活中增强自信的工具有三个，它们之间是自然的递进关系。第一个是保持积极的心态，第二个是为接下来的任务做好万全准备，第三个是带给他人信心，帮助别人建立自信，使整个团队进入良性循环。

不过，可别想着变化能在朝夕之间发生。建立自信需要时间和练习。无论是第一天上学、第一次当父母还是换新工作，对新的责任感到焦虑是再平常不过的事情了。我们也一样。我们两个人都曾经心怀忐忑，怀疑得到社交秘书这份工作是命运给我们开的玩笑。我们两个人与白宫社交秘书的典型形象天差地别。过去担任这一职位的人，大多来自显赫的政治家族。

杰奎琳·肯尼迪（Jacqueline Kennedy）的社交秘书是风趣、自信又迷人的利蒂希娅·鲍德里奇（Letitia Baldrige）。利蒂希娅的母亲是一名国会议员，她本人在波特女子高中和瓦萨学院与杰奎琳曾是同学，还在

巴黎和罗马的美国大使馆工作过，更在礼仪与风格方面有权威著述。林登·约翰逊（Lyndon Johnson）任内的社交秘书贝丝·埃布尔（Bess Abell）是肯塔基州州长的女儿，而理查德·尼克松任内的露西·布雷西特（Lucy Breathitt）则后来成了肯塔基州州长夫人。

我们两个人都有一些政治经验，与过去社交秘书的背景截然不同，同时也有各自的局限和长处。

杰里米

> 我在得克萨斯州圣安东尼奥市长大，从小就极其害羞。幼儿园课间休息时，老师让我去跟其他同学一块儿玩，可我害怕这样做，就像别的孩子害怕去看牙医一样。从小学到中学，大多数的下午我都跟专门帮助克服学习障碍的指导员一同度过，因为我有严重的诵读困难症。我回答问题的时候，老师经常听不明白我在说什么。幸好，我父母意识到了这个问题，并想方设法让我接受足够的教育和训练。因此，尽管有学习障碍，我最后还是顺利地完成了学业。事实证明，政治在我克服羞怯方面发挥了很大作用。虽然我的同学大多远离政治，但我却着迷于父母的政治讨论和行动。我父母是在一次政治活动中认识的，而参与政治也就顺理成章地成为他们的生活方式。于是，尽管我在其他方面相当内向，却十分乐意展开政治讨论或辩论。

利娅

> 我在俄亥俄州一个与世隔绝的农场长大。跟别的孩子在一起的时候，我总是感到浑身不自在。去学校上学这件事让我十分紧张，这导致直到13岁之前，我都会在每学年开学的第一天病倒。我不知道怎样与人开始对话，怎样交朋友。由于不知道怎么跟其他孩子一起玩，课间休息也让我感到恐惧。到了高中，我的社交焦虑愈加严重，除了课堂，在哪里我都会感到痛苦。我是一个书呆子，喜欢上学，却害怕午饭时间的食堂，是大学让我脱胎换骨。我喜欢自由自在地在新的地方开始新生活，也沉浸在对政治和历史的爱好中，还交到了一生的好朋友。但社交焦虑就好比慢性病：你无法真正治好它，只能学着与它共处。
>
> 在许多年之后，我接受了社交秘书这个职位，其中一个动机就是证明自己能够克服过去以为会延续一生的失败。要是我能早点儿知道就好了！恰恰是儿时被排斥的感受，帮助我在日后的生活中获得了更好的共情能力。如果你曾经是一个局外人，就会有强大的动力伸出手，让别人不再像过去的你一样孤立无援。

我们的经历证明，自信是一种可以通过学习获得的能力。毕竟我们两个人在开始时并没有什么自信。尽管有些幸运儿天生就拥有自信，但

事实上，任何人都能获得足够的自信，在这个世界上更轻松地生活下去。

许多年之后，我们两个人交流了第一天到白宫上班的经历，不禁哈哈大笑。原来，我们对糟糕结果的想象有着惊人的相似之处：一个壮硕的特工将我们扔到宾夕法尼亚大道上，怒吼一声："给我在外头待着！"

每个人心中都有对最坏情况的个人预想，这是人之常情。当这样的画面闯入脑海时，最好放任自己想一会儿，然后认定它是不会发生的事，再将其抛到脑后去。利娅最大的恐惧是被总统本人或者劳拉·布什责备，因为他们总是能控制住情绪，要是连他们都发火了，那一定是发生了可怕的灾难；杰里米最大的恐惧则是不速之客闯入活动现场。

在陌生的情境中，产生自我怀疑是正常的，但最好不要表露出来。相信他人会看到你的能力和技巧吧。能得到今天的机会，一定是因为你有自己的优点。

保持积极的心态

自信会传播出去。它能让人放松，也能让人在紧绷或窘迫的时刻轻松下来。积极乐观的人更讨人喜欢，更平易近人，也更容易令他人同样以礼相待。这可不只是关于第一天上班的建议，每一天你都应当尽量流露出乐观的精神和信心。华盛顿流传着一句话：最优秀的白宫幕僚人员从不给总统和第一夫人带来麻烦，而只会带来解决方案。我们的顶头上司始终对我们解决问题时的热心态度抱以信心。以乐观心态面对陌生的情况，是拥有持久自信的第一步。

杰里米

> 在3月的一个凉爽的早晨，我在明媚的阳光中走进白宫大门，开始了作为白宫社交秘书第一天的工作。我感到精力充沛，可还是无法控制地感到紧张。我来到了一个什么样的地方？我真的能完成工作任务吗？在白宫工作的所有人都信心十足，充满雄心壮志，我担心自己可能无法融入其中。
>
> 在我的工作日程表上，第一项就是在西翼椭圆形办公室前大厅对面的罗斯福室参加高级幕僚人员的晨会。会议中幕僚长坐的椅子，正是总统在这里开会时的保留座席。与隔壁内阁会议室一样，这把椅子的椅背稍高，形成了一个象征权力的微妙符号。最高级别的顾问坐在长方形的桌子旁，其他人都站着。会议开始了，日程安排主管丹妮尔·克拉奇菲尔德（Danielle Crutchfield）报告了总统的日程，随后是白宫通讯联络办公室的工作人员讨论当天的谈话要点和主要问题。与会者根据需要做简报，或者报告最新情况。我的手在发抖，但比起害怕，更多的是兴奋，因为我终于意识到自己在哪里。我暗自感叹，有幸在白宫的罗斯福室开始新的一天，真的很难不快乐！

就在会议结束之前，幕僚长比尔·戴利（Bill Daley）将我介绍给其他人。之后他问道：“我怎么才能得到你刚离开的那份工作呢？”我之前在巴黎的美国大使馆担任大使的高级顾问，这份工作是政府部门最令人垂涎的工作之一。听到这个问题，我跟所有人都一起笑了起来，心里却在犯嘀咕：我为了白宫放弃了以前的工作，将来会不会后悔啊？但是直到最后，我一秒钟都没有后悔过。

我是担任白宫社交秘书这个职位的第一位男性，因此这次委任得到了特别广泛的媒体报道。散会之后，美国国家经济委员会主任吉恩·斯珀林（Gene Sperling）向我走来，说：“伙计，谁是你的公关？”我紧张地笑了，希望媒体报道就此告一段落，并打算以后低调行事。

高级幕僚会议之后，我来到战情室，里面嗡嗡作响。我出示了崭新的白宫徽章，在门口检查过手机，穿过一个房间，里面满是监控屏幕和紧盯这些屏幕的人。我拿起总统每日简报，上面记载了接下来24小时内总统的活动细节，扉页上印着我的名字。我简直不敢相信：我真的来到了白宫！

从我的办公室的窗子朝外望去，能看见官邸和南草坪。我用印着总统印章的环保杯喝冰茶，望着总统的“海军陆战队一号”直升机降落又再起飞。在最初的日子里，它的每次出现都能震撼我心。到后来，我和同事已经对它完全熟视无睹了。我的办公室的窗户其实是门，打开后能直接走到花园室正上方的白宫屋顶。助手提醒我，出去之前先给特勤局打个电话，免得被狙击手打死了。

“这种事难道不应该在窗户上贴一张提示吗？”我惊呆了。

会议一场接着一场，我接受了轮番的信息轰炸，了解了各种由社交办公室负责的活动。那天晚些时候，我开始不知所措，但没有表露出来。我知道，从开始就保持积极心态是很重要的，于是决定专注于感受高涨的兴奋心情。我不断提醒自己，只要自然地表现就好。重要的是，我要给下属信心，让他们放心跟随我的脚步。我知道他们最不想要的就是一个犹豫不决、力不从心的上司。

从我上班第一天开始，总统和第一夫人就十分热情，这也对提升我的自信有所帮助。当我走到西翼总统助手座位所在的区域时，助手小姐热情地向我问好。不久后，总统从办公室出来了，与我握手，请我进入椭圆形办公室。这里更像是电影布景而非真实的房间，明亮而朴素。很可惜，那时的对话我忘得一干二净，只记得总统的诚恳拥抱让我立刻放松下来。他让我心里有了归属感。我们谈笑了一会儿，白宫摄影师皮特·苏扎（Pete Souza）拍下了照片。一个星期之后，我的办公桌上就放了一个巨大的白宫信封，里面是我作为社交秘书第一次拜访

椭圆形办公室的留影。我开始感觉到，这将会是我新的生活常态。

那天下午，我收到圣安东尼奥市一位朋友发来的电子邮件。他给我发来一张美联社的照片，上面是我和助手从西翼走出来的场景，配字是“他入职了”。我又一次强烈地感觉到这个新职位所具有的巨大压力。出任何差错都会导致我在公众面前陷入困窘，而且尴尬的不仅仅是我自己，更会连累总统和第一夫人。

在与幕僚人员会面并了解白宫布局的同时，我确保自己与遇到的所有人都进行眼神交流，并始终注意自己的姿态。站直能让你看上去更自信，你自己也会感觉更自信。我特意向每一个人打招呼，向正在坚守工作岗位的特勤局特工、管家、园丁等人问好、寒暄，并介绍自己。我跟大家打趣道：“我几天前才在巴黎机场的免税商店买了这条领带，就是为了用完剩下的最后一点儿欧元。”这条领带的颜色很醒目，呈现出一种不太对头的橘色。人们就此发表了一些观点，有人喜欢，也有人不以为然。奥巴马夫人在将我迎入她在东翼的办公室时惊呼道：“天啊……你的领带！”我愣住了，然后才意识到她的公关主任克里斯蒂娜·沙克（Kristina Schake）告诉了她，早些时候大家是如何拿这条领带开玩笑的。大家都大笑了起来，奥巴马夫人热情地拥抱我，欢迎我加入白宫这个大家庭。

几个小时后，蓝厅举办了战斗指挥官晚宴。这是一年一度的款待活动，邀请五角大楼的顶级军官及其配偶参加。一切细节都已安排妥当，留给我的唯一任务是迎接宾客。这个历史悠久的房间可谓美轮美奂，面朝南草坪，能看见华盛顿纪念碑和杰斐逊纪念堂。我仍记得自己当时满怀敬畏之心。宴会结束后，我陪同奥巴马夫妇从蓝厅走到电梯处，他们将乘电梯回到住处。在将来，这成为活动结束后的惯常做法。我仿佛在历史中漫步。亲切的新上司增强了我的信心，让我能够扮演好自己的角色。

我们可能都有一些自己视而不见的优势。我刚开始在白宫工作时，的确拥有很大的优势：自2007年2月总统竞选活动开始以来，我与几名同事创办了一家募款咨询公司，当时就已经开始为奥巴马夫妇工作了。筹募资金、向加利福尼亚州人民介绍当时知名度还不太高的参议员奥巴马，使我与奥巴马夫妇之间建立了融洽的关系。他们已经习惯了我的幽默感，我也证明了自己是他们的一个忠诚支持者，这是我的一大优势。与总统夫妇共事诚然令我心生敬畏，但在他们入主白宫之前就与他们打过交道的经历帮我减轻了这种敬畏感。在工作第一天就这样提醒自己，让我后来顺利转换了角色。我明白过来，除了自己的疑虑，我担任这个职位实至名归。

请记住以下几件事，它们能帮助你保持积极的心态：

记住你自己的优势。在不确定的新环境中，你很容易自乱阵脚，满脑子都是自己不知道的东西。尝试回想一下你自信的理由，它可能是经验，也可能是努力工作的意愿。想想你能带来的有价值的东西，并以此为傲吧。

与周围的人建立友好关系。问问他们今天过得怎么样，讲个笑话，让别人觉得你是一个坦率、积极的人。记住某人的生日，和同事道个晚安，你会把自己塑造成一个能够令人感到愉快的人。

对事物抱以乐观的态度。预设一段时间，让自己保持心情愉快，可以是几个小时，也可以是一天。把这当成一种有意识的选择，毕竟有时日常生活就是要与你作对。当你发现最喜欢的衬衫上有污渍或者车子无法发动时，保持心情轻松愉悦并不容易。但还是要尽可能地摆脱负面情绪，专注于正确的事情。这是一个循环：良好的心态让人更容易保持乐观，不久就会成为习惯。

杰里米

> 我刚到白宫时，社交办公室之前已经有过两任社交秘书，而且刚刚在万众瞩目的国宴上出了安全问题，大家的士气正处于低谷。白宫的工作人员工作时间长、薪酬相对低、压力极大，还必须始终保持最佳状态。但与此相对，他们得到了为国家服务的宝贵机会和提升职业生涯的机会。据说，白宫工作人员的平均在任时间为18个月。在我抵达白宫时，从总统竞选活动开始算起，部分员工已经工作了将近两年，他们感到疲惫不堪自然在情理之中。
>
> 然而，我无法抑制自己来到这里的兴高采烈的心情。有一次，一名特勤局特工告诉我，我从西翼走到大楼的一路上“几乎要跳起舞来了”。我转过头看着下属，他们神色严肃，面带忧虑。于是我说：“让我们再看看自己身处的地方吧！我们正在白宫工作，每天与总统和第一夫人共事，却不用做出生死攸关的决定，也无须操心战争之类的大事。尽管我不想剽窃迪士尼的广告词，但是全世界还有比这儿更让人开心的地方吗？”
>
> 我希望提醒他们，我们能来到这里有多幸运，同时还想让团队工作变得更有意思。很多时候我会讲一些自嘲的小故事，希望让他们明白我也是能开玩笑的。还有的时候，我会请求同事给我讲讲我来到社交办公室之前发生过的趣闻。我们的工作虽然重要，但不应该把自己看得过高，强调这一点非常重要。奇迹并没有在一夜之间发生，不过到最后，团队朝着我希望的方向发展，成了一个温暖而有凝聚力的集体，这是最让我骄傲的事情。

做好万全准备

建立自信是重要的第一步。接下来，就是要为手头的工作做好万全准备。

白宫于1792—1800年建成，面积不大，工作人员却不少。今天提供的娱乐接待空间仍然与约翰·亚当斯（John Adams）和阿比盖尔·亚当斯（Abigail Adams）夫妇时代的一模一样。国宴厅能容纳140人，用来举办午宴或晚宴，而东厅能容纳的人数则达200人。东翼于1942年建成，用于掩护总统紧急行动中心。直到今天，第一夫人办公室、来访办公室、军事办公室以及国会事务办公室下属的员工仍然全部挤在东翼。这里地方不大，因此每个人都清楚地知道自己的职责和工作方式就显得尤为重要。

米歇尔·奥巴马和劳拉·布什这两位上司时刻都在为大小活动做好准备。劳拉·布什会阅读社交办公室关于活动如何开展的详细资料，之后如果还有问题，就让私人助手给利娅打电话询问。在每次活动前，米歇尔·奥巴马都会聆听社交办公室的详细讲解，包括她应该从哪里入场、是否有提词器等。她先耐心地倾听，之后再重点关注特别需要注意的具体细节。第一夫人还要提前了解宾客。她们会去了解每个人的背景，以便做到友好待客。事先做好准备也是一种周到的表现。

利娅

2004年，我刚担任白宫社交秘书，本来不至于如此紧张。对我来说，工作内容早就十分熟悉了。与杰里米一样，我过去也有相关的工作经验。我先前担任过副总统理查德·切尼的社交秘书以及副总统夫人琳恩·切尼的幕僚长。2004年11月，劳拉·布什雇用我担任她的社交秘书。没想到从白宫一侧迁移到另一侧，竟像登上一颗陌生的星球一样。每天，当我开车到白宫广场，在门口出示通行证时，心里就开始打鼓。穿过三道安全检查岗之后，我离白宫越来越近，之后被引导到东翼门外停车，这与在副总统那一侧工作有天壤之别。在那座毗邻白宫的大楼里，我只不过是几千名工作人员中的一个。停车场本不是让人感怀的场所，但正是从这里我最先感受到，一切都发生了翻天覆地的变化。停车的地点、特勤局特工的“早上好，秘书女士”的问候，以及官邸工作人员的驻足致意，所有这些小事都增强了我的信心。

当你来到新的工作岗位或环境时，至少要去找一件你能够掌控的事情，这会给你带来莫大的帮助。下面是我学会的一个小窍门：得体而舒适的穿着打扮，能减轻人在陌生环境下的焦虑感。上班第一天，我选择了最喜欢的石南绿羊毛套装，而在这之前的一个星期，我出席小布什夫人的面试时也穿了这套衣服。当我来到官邸时，小布什夫人对我说的第一句话就是：“啊，我也有那套衣服！”后来发现，我们在很多事情上都不谋而合，比如喜欢的花卉和食物类型。小布什夫人喜欢将健康的时令食物以自然的方式装盘，而不是以较小的量堆砌成塔状。和我一样，她也对待客之道深有研究。从第一次面谈开

始，小布什夫人就很友好而包容，而那套绿色的套装也成了我的幸运服装。

在最初的几个星期里，我与上一任社交秘书凯瑟琳·芬顿密切合作。根据劳拉·布什的建议，我们要有一段交叉的工作交接期，好让我在体验忙碌的白宫圣诞节的同时熟悉工作。我很感激凯瑟琳的指导，但两个社交秘书同时在场会令情况变得复杂，给其他工作人员带来混乱。凯瑟琳本人也绝不希望在最后忙乱的几个星期里有个实习生跟在后面。她始终对我保持高度的亲切和耐心，这种与人为善的态度是这份工作的关键所在，而她也是我永不会忘记的榜样。

每一天我们都要去内务大管家的办公室、厨房和巧克力店巡视。白宫的巧克力店是一个狭小而冰冷的不锈钢房间，甜点厨师从这里端出新鲜的糖果和特别的点心。即使在没人的时候，房间里仍然萦绕着一股甜香。我结识了两位将要与我密切合作的同僚：白宫花艺师南希·克拉克（Nancy Clarke）和白宫大管家加里·沃尔特斯（Gary Walters），两人都在岗位上工作几十年了。我把问题朝他们一股脑儿地全倒了出来。大管家负责总统官邸的日常运营，管理着90名长期员工。我没完没了地提问肯定相当烦人，尤其是在这个忙碌的时期。但我就是忍不住想问，渴望了解一切。幸运的是，南希和加里热爱他们的工作，很高兴去解释这里的运作方式。

凯瑟琳为我在东翼找了一间空办公室，让我浏览一些重要文件。在超过1000个文件夹中，记载着过去4年白宫活动的细节。我钻进这个临时办公室，开始如饥似渴地阅读。我记下了一长串问题，并将小布什夫人告诉我的新职责都列出来，其中有一部分正需要我与新结识的这些人进行对话和复杂的交涉。

首日工作结束后，凯瑟琳又为我带来一张布什家族的照片，上面有100多个人。她说："你应该去试着记住布什家族所有人的名字和长相。他们的联系十分紧密，其中一些人会经常来访。我们必须能认出这些布什家族的成员，这样才能更好地接待他们。"在当时，这看上去是一个不可能完成的任务，但到后来我发现，这是一个极好的建议。家族成员确实会定期来访，花费工夫去记住他们就意味着能够做到热情接待。每当听说芭芭拉·布什或者老布什总统要来到大楼，官邸的工作人员就会从暗门现身，送上愉快的问候。

那天夜里，我把照片带回家研究，满脑子都是清单、更多亟待提出的问题以及第二天要去找的人。我开始在床头柜放上记事本和笔，以记下晚上浮现在脑子中的问题。未来将会发生的事令我兴奋，我决心从各个方面着手开始新的工作。正如美国海军陆战队的格言所说的，我们要做的是：应变、适应和克服。

以下几个具体的做法，能让你在上班第一天和之后的每一天都做好万全准备：

事先预习。在第一天上班前，去调查一下你将要加入的这个团体，了解一下你未来的同事和他们已有的成就。如果你要专门处理特定的客户或者地区，上班第一天你就应该了解相关的背景知识。来到工作地点之后，千万别羞于提问。你学到的东西越多，就越有可能变得更优秀。你还可以在工作机构里寻找知识的来源，向曾在你的职位工作过或者拥有类似经验的人提问就是很好的做法。大部分人都乐意提供建议，这么一来，你不仅得到了更多的知识，还结交了盟友。

着装合宜。在前一天晚上你就要选好着装，选择庄重又不失舒适、与周围环境相配的衣服。这样做似乎显得过于刻意，但你能免于事到临头才发现纽扣掉了或者裤子上有污渍的尴尬，还能省下早晨的时间。提早决定着装就不必再为此烦心了。为了让自己感觉更自信，多花一些心思是值得的。此外，你还要关注其他人如何着装，尤其是你的上司，这样就能大体上了解怎样的着装在这里可以被接受。但要记住，无论你的办公室环境多么宽松，整洁的衣着和外表总能显示出风度。当你受邀参加聚会但又不知道该穿什么时，不要犹豫，去问聚会主人吧。这总比穿着错误的衣服陷入尴尬的处境要好些。

关注他人的同时也要接受别人的目光。躲在自己的办公室或者隔间里，不能传达出自信的感觉。在新的环境中到处看一看，了解所有工作流程，与你将要共同工作、学习或生活的人熟悉起来，才是一切的关键。去找那些能让你熟悉新环境的人，表露出与这些人建立友好关系的意愿。保持活力与好奇，让其他人知道你希望未来大家能合作愉快。

带给他人信心

美国第一夫人的生活并非只有车队、*Vogue*杂志封面、出国旅行和接待世界各国的领导。在今天，我们期望美国第一夫人努力工作，自行完成宣传活动，拥有鲜明的政策立场，并为所有人树立榜样。等待她们的是无穷无尽的人海：带着日程表和问题的幕僚、有求而来的朋友和熟人、想做采访的新闻记者，还有一些只是希望她们在场的人。第一夫人们在高压下的生活仍然可以流露出自信，甚至还会为他人带来自信。

所有人受到夸奖都会高兴起来。通过在官邸中举办午餐会、员工生日派对，在当地餐厅用餐，还有到邻近的博物馆参观，米歇尔·奥巴马和劳拉·布什总能让员工感觉自己受到了重视。米歇尔·奥巴马的员工最难忘的事情是在戴维营[6]度假的殊荣。他们会在戴维营进行团建活动，早晨是嘉宾演讲，余下的时间就在游泳池边休息、打高尔夫球、踏青，或者坐着高尔夫车四处兜风。她以这样的方式，让员工们明白，自己的努力是被重视的。

利娅

劳拉·布什作为第一夫人，在与官邸的工作人员打交道方面积累了多年经验。她对人性的观察可谓细致入微。小布什夫人以一种低调而高效的方式管理员工，设定了清晰的权力边界，建立了一套让一切平稳运转的日常流程。在过去，所有白宫活动的菜单上的每一道菜都要经过她的审核。上班几个星期后，我照例到加里·沃尔特斯的办公室去。他把接下来几个星期的菜单递给我，同时对我说："布什夫人今天早上告诉我，她不需要再审阅菜单了。她说从现在开始，菜单由你来审核。"加里顿了顿，以一种欣赏的眼光看着我，说："我在白宫这么多年，这还是第一次呢。"

事情很快就传开了。劳拉·布什以巧妙的手段让所有人都明白她对我十分信任。这样一来，其他工作人员便会尊重我，我也知道了她对我努力工作的感谢。我们当时相互之间了解还不深，但她对我的信任让我对成功更有信心了。

所有人在工作中都难免要经手重大的项目。其中，协调能力、准备工作、想象力和运气缺一不可。对一名白宫社交秘书来说，国事访问欢迎仪式就是这样一次必经的考验。从大门处的特工人员到横笛鼓号军乐队、厨师、管家、花艺师、挥舞彩旗的宾客和社交助理，社交秘书总共需要组织数百人，需要安排并引导他们各司其职。有的节目会邀请著名艺人参加，这些艺人可能迟到、可能紧张，也可能服用过受限的药物。技工和职员也有出错的时候，如读错到访领导人所在国家的名字，成为事后人们不断提起的话柄。有些重要宾客可能会因为未被安排与总统坐在一桌而感到不快。服装出错、忘记歌词、麦克风发生故障、保安抵达通知做得不好，都是可以预见的情况。在这一切的混乱中，是上司给了我们能做好任何事情的信心，也让我们真的做到了最好。

这些做法并不是只在国宴这样的场合中才适用。使人们融入群体能提供安全感，让人感到自己属于更大的集体。你只需在当地烧烤店每周组织一次简单的员工午餐，就能产生类似的效果。这种为其他人提供信心的方式十分强大，却又意外地很简单，如果拒绝给予则会伤害他人。我们应该让别人感到自己被接纳和欢迎，毕竟没有什么比与他人和平共处更能带来信心的事情了。

杰里米

2011年6月初，德国总理安格拉·默克尔来访。我初来乍到，第一次负责国宴事务，肩负着巨大的压力。我在巨大的张贴板上标明了奥巴马夫人在不同的时间点将会走到哪里、站在哪里，还包括从欢迎仪式到夜晚的时间表。晚宴结束后，奥巴马夫妇将陪同默克尔夫妇步行到停在南车道上的轿车处，这个地方离举办晚宴的玫瑰花园不远。我的副手从总统就任以来就一直在这里工作，比我更了解这些流程，任何礼仪上的问题他都能帮上忙。我开始讲解当天的流程，但十分紧张，奥巴马夫人就鼓励我说："其实哪有那么难？都是他们小题大做。只要跟

着我们做就好了。”我们把所有流程过完一遍以后，她又说：“棒极了！一定没问题。”她还冲我们眨眨眼，以示对我和其他工作人员很有信心。她轻松的状态让我们面对的事情显得不那么困难了，也让我们能深吸一口气，一头扎进接下来的活动中。接待德国总理的国宴最终取得了完美的成功。

下面是一些关于如何带给他人信心的建议：

奠定基调。主动表露善意、欢迎和坦诚。在职场上带领大家做一个项目时，你得在团队会议上逐一欢迎每个人。提前想好你要说的话，预想一些可能会出现的问题。之后，随着讨论的深入，把每个团队已经为项目做出的贡献和你对他们未来的期望分开看待。这样，你就能逐渐获得并一直拥有身边所有人的信任与尊重。

言语和善。如果你的女儿所在的足球队毫无还手之力，连输4场，而你是队伍的教练，那你就应该提醒她们多根据对手的战略来优化自己的战略。如果你的朋友在找工作，并且因为多次无法通过第一次面试而开始灰心丧气，那你就应该帮他找到问题并解决，告诉他你对他有信心，他一定能找到理想的工作，好使他重新振作起来。既然他人的信任曾鼓励过你，那么同样，你也应该慷慨地告诉别人，他们身上有哪些闪光点。

把握平衡：要自信，不要傲慢

在努力增强自信的道路上，聪明人绝不会忽视谦逊的重要性。毕竟最高效的领导者往往信心十足，而非自以为是。在第二次世界大战中，巴顿将军因其卓越的战略才能和目中无人的傲慢闻名于世。他对自己军团的下属、盟军的将军和俄罗斯人发作的怒火已经超越了不得体的范畴，让上级的指令无法执行。尽管巴顿将军作为军事领袖的才能有目共睹，但仍然因此受到了惩罚，被禁止参与一部分作战任务。

如果你从未产生过怀疑，如果你从来没有彷徨过，如果你总是大手一挥就将他人的顾虑抛诸脑后，那么你很可能是过于自信了。妄自尊大会导致严重的误判，同时无异于自我沉溺，即用虚张声势和浮夸来掩盖内心的不安。其实自大的人只是一心渴望受人仰慕，对形势谈不上真正的理解。

杰拉尔德·福特（Gerald Ford）总统总是能在保持自信的同时保持谦逊。当国会的同僚奉承他时，他马上就会说：“我是福特，又不是林肯。”福特一家入主白宫几个星期后的一个清晨，白宫管家加里·沃尔特斯接到总统的电话。福特总统在电话中说：“我这儿没有热水了。”加里立刻派了一名工程师过去维修。他回应道：“没关系，其实这两个星期以来我这里都没有热水。我去用夫人的洗澡间好了。”加里听说总统搬入白宫以来一直没有热水洗澡，十分震惊，但同时也叹服于这位新总统云淡风轻的态度。难怪福特总统深受官邸工作人员的敬爱。

虽然我们十分鼓励人们要有自信，但要把握好尺度：不要妄自尊大，傲慢的结果是离心离德，自信却能鼓舞人心。

02

幽默感和人格魅力：化解尴尬时刻，更好地与人沟通

TREATING
The Extraordinary
Power
PEOPLE
of
Civility
WELL
at Work
and in Life

幽默感是领导能力的一部分。它既能让你更好地与人相处，又能让你在做事时如虎添翼。

A sense of humor is part of the art of leadership, of getting along with people, of getting things done.

德怀特·D.艾森豪威尔

Dwight D. Eisenhower

幽默感能让我们放松下来、敞开心扉交流，使我们的关系更密切。一句时机恰当的玩笑话，就像一根扎破气球的针，总能瞬间瓦解尴尬。谈话的气氛为之一变，我们也就能够从头再来，解决先前的问题。在剑拔弩张的情景中开玩笑固然有风险，但既然你已经比之前更自信了，那么就应该开始学习幽默感这一常常被低估的沟通技巧。

人们常会以“有趣”或者“无趣”来评价自己，仿佛这是天生的特质。这种想法大错特错。的确，有些人好像一生下来骨子里就带有幽默细胞，但对大部分人来说，幽默感是一种后天习得的能力。就像自信与坚持一样，只要持续练习，你就能学会如何变得更加幽默。我们会告诉你如何开发幽默感，如何使它在高压的场合中发挥作用。幽默感甚至还能让我们在四面楚歌时脱困，宛如一个护身符。

杰里米

有一天下午，我陪同喜剧演员吉米·法伦（Jimmy Fallon）参观白宫。米歇乐·奥巴马当时正在为《动起来！》的录影做准备，这是一个呼吁防治青少年肥胖症的节目。法伦当时是美国广播公司电视台《吉米·法伦深夜秀》的主持人，他的节目接档了之前由杰伊·莱诺（Jay Leno）主持的《今夜秀》。当我们走进外交接待室时，法伦看了看自助餐桌，上面稀稀拉拉地摆放着瓶装水、苹果和一些小吃，但符合电视节目录制现场的基本规格。他装出失望的语气说：“就这些？”

“莱诺来的时候能比这丰盛些。”我一本正经地回答。

法伦看了我一会儿，哈哈大笑起来。无须多说，录制进行得很顺利。通过幽默感，我与法伦之间建立起了良好的沟通渠道，化解了一度弥漫在空气中的紧张气氛。

有一次，当奥普拉·温弗里和盖尔·金（Gayle King）一起到总统官邸参加私人晚餐时，我的幽默感同样派上了用场。盖尔当时正因《CBS早间新闻》红极一时，而奥普拉的电视节目早在几年前就已经完结了。

我先是热情地拥抱了盖尔，奥普拉在一旁瞥了我一眼，仿佛在说“那我算什么”。之后，我倾身去拥抱奥普拉，并打趣道：“毕竟盖尔在电视上天天见呢！”我和奥普拉都笑了。

我内心响起过怀疑的声音：这真的是我该说的话吗？但当我走上前去，奥普拉用她那标志性的语调喊我“杰——里——米！”时，四周立刻洋溢起欢快的气氛。无论这些宾客的名气有多大，我的工作就是让他们感到放松、自在和宾至如归。

学会运用幽默感

每一任美国总统都知道，幽默感能让自己显得更加平易近人。奥巴马就拥有敏锐的幽默感，他特别懂得通过把握时机来制造喜剧效果，并且还知道如何根据场合恰到好处地表现自己。每年感恩节，在女儿的陪同下，奥巴马都会“赦免”一只火鸡，并讲一些冷得要死的老爸级笑话。2016年是奥巴马最后一次在任上举办“火鸡赦免仪式”，这一次他两个年幼的侄儿代替了已经进入青少年的两个女儿。奥巴马给大家讲的冷笑话是：若吃饭时有人告诉你，你实在吃得太多了，要少吃一点儿，那么我希望你能大声地说出代表饥民精神的口号——我们就是能吃（Yes we cran）！(7)

罗纳德·里根也特别爱讲笑话。据说，里根甚至不怕跟英国女王说笑。1982年，里根与英国女王在温莎城堡的庭院中骑马，女王的马似乎有一些肠胃胀气。女王说：“天哪，总统先生，我太过意不去了！”里根回答道：“没关系，女王陛下，我还以为病的是马呢！”

吉米·卡特（Jimmy Carter）在卸任后也没有停止自嘲：“现在我在美国的声望总算上来了，谢天谢地——人们向我挥手时，都是张开手用五根手指挥的，而不是用那一根手指。”

卡尔文·柯立芝（Calvin Coolidge）是出了名的沉默寡言的人。在一次晚宴上，坐在柯立芝身边的年轻女子告诉他，她和别人打了个赌，至少能让他说出三个词。柯立芝答道：“You lose.”（你输了。）

亚伯拉罕·林肯特别擅长自嘲和讲故事，尤其是在进行与利益有关的冗长会谈时。林肯曾说过：“要不是我还能讲讲笑话，我早就不堪总统的重任了。”林肯最爱讲的故事是这样的：有一次林肯在修栅栏，一个手持步枪的男人走了过来，要求林肯直视他的眼睛。林肯照做了。两个人花了几分钟时间大眼瞪小眼，最后，这个男人对林肯说，多年前他曾经发誓，要是遇到一个比自己更丑的人，就把那人杀掉。林肯看了看男人手上的枪，然后解开衬衫露出胸膛，大声道：“那你杀了我吧。要是我比你还丑，我也不想活了。”

幽默感是主观的，同时也取决于具体情境。能让一个人笑得拍大腿的笑话，对另一个人而言也许会构成严重的冒犯。我们再怎么喜欢埃米·舒默（Amy Schumer）和克里斯·罗克（Chris Rock）这些喜剧演员的表演，也不能把他们的一些笑话随随便便地对老板说，更别指望老板能像观众那样做出热切的回应。讽刺性的幽默同样难以驾驭，很容易适得其反，在网上尤其如此。黑色幽默最好只在亲朋好友的小圈子中分享。

讲笑话必须选择一个安全的话题，人们身上常见的一些无伤大雅的小毛病就是很好的素材，而涉及性别、年龄或种族歧视的笑话可不是什么好笑话。你也许会问：“这还用说吗？”可遗憾的是，确实有很多人不知道。在开玩笑之前先问问自己：这个笑话是会让人觉得被冒犯，还是会使他们找到共鸣，一起开怀大笑？可能伤害别人的笑话最好不说，就这么简单。

幽默能使我们更快地适应环境，更灵活地应对挑战，也能防止细微的分歧发酵成真正的冲突。幽默可以是失败或失落时疗愈自我的第一

步。如果在一场进展不太顺利的会议上，两个竞争对手互不相让，那么愿意说笑话缓解紧张局势的那一方总是会显得更加自信、乐观，也更有获胜的决心。

我们发现，建立幽默感的最好方法是仔细观察自己和他人，把握语境和时机的细微区别，而这一切都能够在后天学会。

并非人人都能马上与你亲近起来。也许对方还在等待，想看看你是否值得信任，或者对方生性腼腆，或者他只是不喜欢你的发型罢了。想化解别人对你的疑虑或者笼络潜在的竞争者，最简单的方法就是自嘲。唯一不会因为你的嘲讽而带来负面后果的人就是你自己。大家会因此明白你也是人，像其他所有人一样容易犯错，但重要的是你有自知之明，并且敢于一笑了之。利娅在白宫督察各项活动的进展时，总是会对她的同事喊道："我又来了！想我了吗？"

林登·约翰逊总统极其威严，但他同样勇于嘲讽自己的错误。他的社交秘书贝丝·埃布尔曾回忆起总统因为朝她"发火"而道歉的往事。1967年9月，为了向希腊康斯坦丁国王和安妮-玛丽王后表达敬意，约翰逊夫妇决定在国宴厅举办一场140人的午餐会。上了主菜之后，站在宴会厅外的贝丝突然听见总统怒吼道："停！大家把叉子放下，叫贝丝进来！"贝丝赶快走进去，只见宾客们面带惶恐，一动不动，所有的眼睛都望向总统。总统在主桌前站起来，转向贝丝吼道："肉坏了！我切开的时候，里面渗出了东西，还有一股怪味儿！"

贝丝冷静地回答道："总统先生，今天的主菜是罗西尼牛排。嵌在肉里的是法式鹅肝，那是鹅肝的味道。"约翰逊总统放下心来，对其他人说："那吃吧，没问题。"他若无其事地重新入座。贝丝溜出房间，挺过了一次社交秘书常会遇到的危急时刻。

几天后的一个夜晚，约翰逊给贝丝打了个电话："你还记得那天午餐会，我以为肉坏了的事情吗？"

"记得，总统先生。别担心，我们不会再上那道菜了。"贝丝马上向总统保证。

"幸好你告诉了我那是什么，要不然今天晚上我就要当着华尔道夫酒店900人的面出糗了。"总统挂了电话。他就这样以说笑的方式，向贝丝道了歉。

小布什总统经常因为口误而成为喜剧演员打趣的对象，但他从不因此而感到困扰，因为他了解笑的力量。喜剧演员对小布什总统的玩笑在白宫受到了热烈的欢迎。美国国家高级安全官员例会被重新命名为"战虐会议"（The Strategery Meeting），这个说法源自威尔·费雷尔（Will Ferrell）在《周六夜现场》节目中扮演布什时为了讽刺他而故意出现的口误。另外，像"错使估"（misunderestimate）和"我是决定人"（I'm the decider）这样的词或短句也成为白宫西翼词典的一部分。[8]小布什总统甚至还抢在喜剧演员之前嘲讽自己。例如，在2005年记者晚宴开场时，他说："希望在这次晚宴上，我能做到刻意地搞笑。"小布什总统始终很清楚，当一个人敢于自嘲时，诋毁就失去了力度。

杰里米

那是奥巴马总统第二次就职典礼之后不久，由白宫通讯联络办公室每周制作的网络短片《白宫周报》录制结束之后，我与他见面了。我们从几天前就职典礼舞会结束后就没再碰过头。总统从蓝厅走出来，将手放在我的肩膀上，轻声说：“我没有冒犯的意思……但你的舞实在跳得不怎么样啊！”有那么一小会儿，我感到很难堪，但我知道总统说得没错，于是立刻想让他知道我并没有因此而受到冒犯。我回答道：“总统先生，您可能不知道，很多人说我跳出了自己的风格呢！”顺着玩笑说下去，既能让对方知道你没有生气，又能让气氛保持轻松。

在职期间，我蹩脚的舞技一直是大家的话题。假期摄影结束之后，房间被清空，我就开始大跳“杰里米之舞”。总统也会加入，而且还会尽量跳得更糟糕些。甚至在为我举办的欢送会上，总统还谈到了这件事，之后我们共同跳了最后一支“杰里米之舞”。皮特·苏扎拍下了这一刻，这张照片也被选入那一年的白宫年度最佳摄影作品。

在工作中不忘寻找乐趣，充分表明了奥巴马夫妇对白宫所有工作人员的期望。他们一方面希望我们拥有专业精神，另一方面也希望我们能充分享受工作的过程，做真实的自己。

利娅

小布什总统曾经用自嘲式幽默帮助了我女儿。那是在我的白宫送别会上，我女儿艾丽斯当时14岁，被安排坐在他身旁。当乔治·W.布什总统问她学校生活怎么样时，她悄悄地告诉总统：“我的代数挂科了，但还不敢告诉妈妈。”总统听了，打断了餐桌上的谈话，转向我说：“妈妈！艾丽斯的代数没考好，但你别担心，因为我在学校时成绩也不怎么样，你看，最后我也混得还不错嘛。”他耸耸肩，让大家看清楚我们正坐在哪儿：我们正待在白宫黄色椭圆形办公室中，从这儿的杜鲁门阳台望出去，就能看见远处的华盛顿纪念碑。一桌人大笑起来，艾丽斯笑得最厉害。

多年后，小布什总统再次看到艾丽斯，跟她打招呼：“你毕业了吗？”

“我已经上大学了！”她高兴地说。

他微笑着拍了拍艾丽斯的背，说：“我们可都熬过来了。”

有时候，你可能会觉得自嘲有风险，毕竟这会暴露自己的弱点。自嘲无疑需要勇气，但无论在什么情况下，人们总是会欣赏那些最有勇气的人。

找到正确的开玩笑对象

幽默能培养一种“同舟共济”之感。找到正确的开玩笑对象是建立一体感的有效方式，无论这个对象是家乡的吊车尾棒球队，还是你公司的最大的竞争对手。在华盛顿，橄榄球迷对华盛顿红皮队和达拉斯牛仔队之间的竞争十分敏感。如果你想与他人进行一番友好的对话，只需要说几句牛仔队的坏话，就能立刻与大多数人亲近起来。这是一个无害而亲切的话题。重点是不要去肆意攻击某个人、某个群体或国家，而是要去寻找一种温和的方式与对方建立联系。记住，我们要把幽默当作工具，而不是武器。

利娅

> 对小布什夫妇而言，白宫假日就是不断摆出握手、微笑姿势的合影马拉松。无论他们在迎接朋友或支持者来到白宫时有多高兴，连续几个星期、每天5小时地与1400人握手，也会让他们吃不消。小布什夫妇需要不断与客人拥抱、握手，自始至终保持微笑。至于在私人助手、摄影师、社交助手和我看来，合影的队列已经令人麻木了。到后来，总统的私人助理布莱克·戈特斯曼（Blake Gottesman）和贾里德·温斯坦（Jared Weinstein）开始计时，记录每进行一次合影所消耗的时间。他们算出平均数，然后在中途休息时，告诉小布什夫妇每次合影的平均时长是19秒，而他们还要再站两个小时。小布什夫妇都笑了起来，总统说：“这是新的奥林匹克竞赛项目吗？”
>
> 这番话没能改变什么，但我们其他人都开始加快速度，好让队伍变短的速度更快些。每次活动我们都能在这方面有所改善，保证在更短的时间内完成。在事后的聚会上，布莱克总会大声地报出平均时间，大家根据结果喝彩或者发出嘘声。
>
> 布莱克报出最短时间的那个夜晚，所有人都欢呼起来，包括小布什夫妇。单次合影时间缩短到了10秒，总共节约了大约20分钟。这也成为我们之间的一个笑话：如果你问我们能不能抽出一分钟的时间，回答总会是“我们能抽出19秒”。
>
> 在团队内部流传的笑话能高效地建立起一体感，而有一体感的团队始终比处在分裂与竞争状态下的团队做得更多、更好。

找准开玩笑的时机

最好的幽默总是出人意料：你以为自己已经看到了故事的结局，但真正有趣的是预想与实际结果的反差。在一次国宴前，奥巴马的前任社交秘书朱莉安娜·斯穆特（Julianna Smoot）正在与艺人碧昂斯和Jay-Z交谈。碧昂斯显然对接下来的表演感到十分紧张，朱莉安娜试着安抚她。另一名宾客卡洛斯·斯利姆·埃卢（Carlos Slim Helú）是全世界最富有的人之一，他在他们站着说话的时候从他们身边走过去了。三个人静

静地看了他一会儿，然后朱莉安娜说：“竟然有一个比你们更有钱的人走过去了！”他们三个都笑了起来。可能这个笑话并没有那么好笑，但正是出乎意料的幽默才打破了僵局。

开怀大笑和尴尬一刻之间的关键区别往往就是时机，在错误时机的幽默甚至可能会给他人造成冒犯。我们都有过把玩笑开过火的情况，因此要时刻做好补救的准备。

杰里米

2013年秋天，美国政府停摆期间，我就十分接近这样的危险情况。大多数政府工作人员，包括白宫许多的工作人员都被休假了16天，这段时间既不能汇报工作，也不能使用工作电话。政府重开的第一天，白宫举办了一场活动。奥巴马总统和乔·拜登（Joe Biden）副总统在绿厅等待着大家。总统看着一屋子的社交助手、幕僚和实习生，说：“我真高兴你们都回来了！我们很想念你们。这段时间杰里米一直在这里管事儿，可真有点儿吓人！”

包括我在内，所有人都笑了。我想把轻松的气氛延续下去，回答道：“没错。事实上，总统先生，如果你需要的话，我还可以帮你解决网站的问题呢。”我指的是医保网站。网站早期经历过很大的麻烦，政府重开之后，它又引发了更大的关注。

其中一名助手倒吸了一口凉气，但总统笑了，将手放在我的肩上，以示他知道我在开玩笑。所有人都笑了起来。

“总统先生，我说这话是不是太早了？”我问。

“是太早了。”他笑着点点头。

当时是我在白宫工作的第4年，与奥巴马总统相处得已经比较融洽了。但在这里我加上“太早了”，以示我已经明白自己涉足了敏感区域。

如果你感觉自己的玩笑可能不太安全，有三种做法可以用来补救：赶紧表明你是出于善意才开的玩笑；自嘲自己说的笑话不好笑；改变话题。因此我还是建议，从一开始就要小心，使用安全的话题，避免开太过于尖锐的玩笑。

利娅

我先生韦恩·伯曼在1988年曾为老布什的竞选活动工作。有一天，他开车送竞选活动的主要代理人小布什去国会山参加支持者的会议。韦恩因为车牌过期被警察拉到一边，十分尴尬，只好说：“对不起，我没注意到车牌过期了。但我的朋友正要去国会山参加一个重要的会议，能不能让我先送他过去呢？”这时小布什插嘴说：“警官，您还是听我的，别让他把我当成借口，必须严惩！”警察听了小布什的话吃了一惊，随后就笑了起来，

让他们通过了。

试着利用幽默感说服他人

想想我们一天中要花费多少时间来试着说服别人吧。无论你是想让丈夫或妻子买一辆新车，还是希望老板能让你接手一个大项目，说服始终是日常生活中的一部分。加入一些幽默的元素，就能大幅增加说服成功的可能性。

杰里米

尽管参观白宫的访客大都备感光荣，但偶尔还是会有一些不买账的客人。我们不得不在这些人身上倾注毕生所学的说服技巧。

有一次，奥巴马总统的一个重要的支持者受邀到白宫参加一次正式晚宴。被领到桌旁时，她找到我，跟我说："把我安排得离总统夫妇这么远，还不如干脆让我坐到屋外呢！"我看着她，对她说："您也知道，白宫里怎么会有不好的座位呢。"我没有再多说一句话，就提醒了她：当总统的座上宾是多么难得且激动人心的事情。这名支持者微笑着入座了，她理解了我的意思。

还有一次是在忙碌的独立日庆祝活动中，我用幽默让事情按照我的计划进行了下去。在此前的相同活动中曾经发生过一个问题，奥巴马总统在阳台上致辞结束后，与夫人跟着仪仗队下楼时无意中步伐快了一些，这造成军乐队结束演奏时队伍出现了堵塞。社交助手对我说："这可不太妙啊。"

当时我们都在蓝厅，准备进行2012年独立日活动的说明会。那天阳光灿烂，天气炎热，我兜里装着墨镜。于是在开始说明之前，我将墨镜取出来戴上，摆出电影《黑衣人》中的夸张姿势。我一脸严肃，说道："这次任务很重大，有很多细节，我需要你们全神贯注。"

奥巴马总统和第一夫人都笑了。然后，我开始解释出了什么问题，并建议他们先在上面等一会儿，等仪仗队下楼之后再走下去。当总统和第一夫人处于放松状态时，原本有些尴尬或显得高高在上的话题，就会变得轻松而简单。

当压力逐渐升高的时候，我会尽可能保持平静。恰到好处的俏皮话或者自嘲能改善心情、降低血压，使人恢复到平和状态。在圣诞节发给高级幕僚的年鉴中，奥巴马总统会为每个人写下私人寄语。他在我的那本年鉴里是这么写的："致杰里米，谢谢你的友谊、极有感染力的幽默以及你为白宫带来的欢声笑语。"总统对我的评价使我能以轻松的心态去处理严肃的工作任

务，知道了这一点我真的很高兴。

即使你的上司不是美国总统，在上司面前说笑话仍然需要强大的自信。然而，笑声正是很多场合中最迫切需要的东西。白宫的环境固然严苛，但其他职场也有很大压力。幽默感和与之相伴的人格魅力，正是助你飞翔的翅膀。

人格魅力可以让你更讨人喜欢

西奥多·罗斯福的敌友都清楚，这个人拥有无与伦比的人格魅力。伊迪丝·华顿（Edith Wharton）[(9)]惊叹于他给人留下的印象："他拥有一种罕见的天赋。即使再好的朋友，经过漫长的分离后也会变得疏远，可他只需要一瞬间就能消除时间带来的隔阂。无论何时，他总是充满活力。罗斯福是一个彻底活在当下的人，这样的人实在是凤毛麟角。正因为如此，与他共度的每一刻，在我的心中仍然隐隐发出光和热。"伟大的自然主义者约翰·缪尔（John Muir）[(10)]曾经说："我想我爱上了他。"伍德罗·威尔逊（Woodrow Wilson）也承认，他这位对手的人格魅力"根本让人无法抵抗"。

罗斯福几乎能在任何人面前演讲，并让他们相信他是"自己人"。有他在的白宫是一个闹腾而充满欢乐的场所。房子中有6个孩子和他们的宠物，这些宠物包括一匹小马、几条蛇和一只名叫乔赛亚的獾。罗斯福还特别喜欢与年轻的工作人员一起在运动场上挥洒汗水。他建造了白宫第一个网球场，还在东厅举办过拳击比赛。他利用自己的人格魅力，在白宫营造出一种温暖而包容的氛围，这使他能更容易达成政治目标。

人格魅力就像幽默感一样，是一种至关重要的社交技巧。它往往能将不同的意见整合起来，建立通往理解的途径。你有没有见过一个迷人的家伙，让整个房间里的气氛为之一振，甚至让整个公司的氛围都发生了变化？这个人可能是办公室里新来的雇员或者资历最低的人，地位并不重要。这样的人能让所有人感到更自在，产生更舒适的感受。人们愿意尽可能地帮助有性格魅力的人，仅仅是因为打心眼儿里喜欢这样的人。

我们找到了三个方法，可以快速让你变得更讨人喜欢：把握氛围、释放善意、保持独特。

把握氛围

如果你能真正注意到周围发生的一切，变得更迷人也就算不上什么难事了。每当走进一个房间，你应当去感受它的温度。如果同事都兴高采烈、有说有笑，你心里就有底了：说出你不寻常的商业点子吧，它会受到欢迎。而如果气氛有些凝重，你可以稍微添加一些轻松感，或者给予柔和的鼓励。

在社交聚会中你应该做这样的人：尽可能避免任何人被排除在餐桌

的谈话之外，或者在分蛋糕的时候注意人人有份。这些细微的举动能让他人感觉到自己有人关心，你周到的考虑也就绝对不会白费。

利娅

　　小布什总统的私人助理布莱克·戈特斯曼是一个很受欢迎的人。当时布莱克还不到30岁，却游刃有余、极有风度地挑起了沉重的担子。他在处理好忙碌的日程的同时，从不流露出一丝疲惫或厌烦。在国宴厅中举办正式晚宴的时候，传统做法是给我和副社交秘书米茜·德坎普（Missy DeCamp）提供与客人相同的餐位。其中一名领班将漂亮的碟子放在托盘上，送进大管家的办公室，我们就在那儿用餐，饭后再与当值的领班一同去查看晚宴的情况。布莱克常常从椭圆形办公室到这里来找我们，我们特别喜欢与他相处。他爱开玩笑，从不说别人的坏话，于是我们开始请求管家也给他备一份晚餐，好让我们坐在小办公室里聊天。

　　在漫长的保密会议期间，各国领导人都在履行公务和主要职责，而在门外等待的我们则逐渐培养起真正的友谊。我和布莱克的友谊让我们俩在工作上都做得更好，因为我们会尽可能地共享信息，互相帮助。布莱克深谙如何提出问题听起来才不刺耳，他总是轻声细语，丝毫不吝惜赞扬表现出色的人。

　　事实上，白宫全体工作人员都十分重视布莱克的意见，愿意特地去帮助他，并且出于信任会告诉他各种事情。布莱克的人格魅力还有一部分源自他那无数的好点子，即使在与他的职责无关的事情上也绝不高高挂起。有一次，乡村歌手肯尼·切斯尼（Kenny Chesney）要在为澳大利亚总理约翰·霍华德（John Howard）举办的晚宴上表演，布莱克提出要给切斯尼送礼物的主意。按照惯例，总统和第一夫人会赠送给表演者一份个人的礼物以示感谢。布莱克找到得克萨斯州的靴匠罗基·卡萝尔（Rocky Carroll），为切斯尼制作了一双豪华鳄皮靴，上面刻有歌手名字的首字母、美国国旗和澳大利亚国旗。切斯尼收到这份礼物时高兴极了，当晚登台就穿上了这双靴子，并且惊讶地摇摇头，对观众轻声说："总统可真懂得怎么送礼物啊！"

　　布莱克每天都要与几百个不同的人交流。他总是会把握房间里的氛围，仔细观摩其他人的状态，是焦虑、紧张还是兴奋。然后，他会以各种各样的方式去帮助他们放松，让他们更自在。简而言之，布莱克能帮助其他人获得良好的感受。尽管他比我年轻25岁，我仍然欣赏并尊重他。布莱克对观察力的运用，让遇见他的每个人都很喜欢他，这就为他赢得了稳固的人际关系和扎实的影响力。

释放善意

令人感到如沐春风是一种宝贵的人格魅力。有时候，你只需要一个

小小的、真诚的举动，就能让别人心中感到温暖。利娅曾收到过杰奎琳·肯尼迪的社交秘书利蒂希娅·鲍德里奇的感谢卡。那天中午她们共进了午餐，当天夜里利娅就收到了卡片，落款写的时间是“星期三晚上”。在午餐之后不过几个小时，利蒂希娅就愿意坐下来写祝语，正是这种自然而然的流露打动了利娅。

如果你希望赢得他人的好感，那就先从赞扬开始吧。当你遇见一个人时，一定能找到至少一件事情可以赞扬对方，无论是他坚持不懈的努力，还是他漂亮的新领带。所有人都喜欢被别人欣赏的感觉，而注意到事情的积极一面只是举手之劳。夸奖别人能显示出周全的考虑和开放的态度，于是人们也会以善意回应。有一个有趣的矛盾是，你越去问别人关于他们自己的问题，他们就越觉得你是一个会聊天的人。这是因为你足够慷慨，愿意让别人谈论自己的事情。谁又不爱聊自己的事呢？

不要只将友好的态度留给新认识的人。如果同事帮助你完成了一个大项目，你可以为他买份午饭；如果邻居家的老人在夏天曾给你提供过园艺上的建议，你可以为他清扫车上落的雪；如果朋友欣赏的作家出了新书，你可以去买一本送给他。这些都是周到而亲切的做法，能让你身边的人感受到他们在你心中是多么重要。

杰里米

> 卡萝尔·伯内特（Carol Burnett）在2013年获得了肯尼迪艺术中心颁发的马克·吐温美国幽默大奖，她的执行制作人请求我们让她访问白宫椭圆形办公室。颁奖后第二天，她来到罗斯福室，一边检查口红、头发和着装，一边紧张地等待奥巴马总统的到来。与往常一样，总统很准时。我打开通往小走道的门，特勤局特工一如既往地在椭圆形办公室的门边站岗。办公室的门原本关着，总统慢慢地把它打开了，口中哼唱着“真高兴能与你共度这时光”——这是卡萝尔的长寿节目《卡萝尔·伯内特秀》的主题歌。总统将卡萝尔与她的家人接到办公室里去，紧张感一下就消失得无影无踪了。没过一会儿，在场的人全都有说有笑，总统仿佛是他们的老朋友，更别提他还是卡萝尔的忠实粉丝，始终表露出真诚的倾慕之情。总统的热情接待和美妙嗓音，让在场的所有人都感到温馨愉快。
>
> 还有一次，我亲自见证了善待他人使尴尬的情景转化为难忘的一幕。大学毕业后我搬到了加利福尼亚州，在餐饮业工作的同时，我努力想弄清楚“长大之后”自己要做什么。
>
> 当时，我正在唐·里克斯（Don Rickles）位于马利布的住宅里为一场聚会做准备。宾客陆续进场时，我没有多想就踩到了浴缸盖上，却不料它只是用于保持热水温度的隔热板，而不是让人垫脚的。我立刻摔到了温水里，马上又跳了出来。同事们看见了这一幕，幸好客人都没有注意到。可我就像个落汤鸡，难堪又狼狈，每走一步球鞋都会发出吱吱的怪声。我端着饮料走到院子里，著名歌手和演员弗兰克·西纳特拉（Frank

Sinatra）是其中的一位客人，他朝我喊道："孩子，你这是怎么了？掉到游泳池里了吗？"

"是的，先生。我踩到浴缸的热水里去了。"我诚实地回答他。

西纳特拉大笑起来，然后说："嘿，'吱吱小弟'，你能不能替我去拿点儿橄榄果？"他在取笑我，可这是充满善意的取笑。每当我给他端去饮料，他总是向我道谢，问我从哪儿来，跟我聊天，就好像我们相识的时间比这顿晚餐的两个小时要长得多。弗兰克·西纳特拉愿意跟我开玩笑，把我当成了一个客人，而不是服务生。

西纳特拉证明了对别人释放魅力总是值得的，尽管你不认识他，也许再也不会见到他。这件事就这样永远地铭刻在了我的心里。

利娅

我们总能用各种各样的方式表达善意。有时候，善意体现在为他人创造归属感和联系感上。许多人都渴望参加白宫一年一度的光明节宴会，但我听说过去有些客人不愿意吃宴会上的食物，因为白宫厨房的做法不符合犹太教规。我找到一个来自费城的犹太教饮食承办人，他安排了一名拉比(11)在宴会当天来到白宫，以确保白宫厨房符合他们的宗教传统。我们在自助餐桌上做了标识，让来客知道所有的餐点都符合犹太教规。客人为此十分感激，尽情地享受了这次盛宴。当海军陆战队乐团奏起传统犹太民歌《让我们欢乐》（Hava Nagila）时，客人们手拉着手，在白宫大厅围成一个巨大的圆圈，跳起了霍拉舞。一曲终了，人群中爆发出震耳欲聋的欢呼声，乐队只好一次又一次地演奏下去，好让人们继续跳舞。这是我们举办宴会得到的最美好的回应之一。

保持独特

当你已经习惯了在日常生活和风险较低的场合善待他人，就能得心应手地在紧张、难以预测或情绪高昂的时刻施展同样的魅力。如果你想让别人喜欢你独特的个性，这一点就更加重要了。

杰里米

在第二次就职典礼之前的日子里，奥巴马夫妇在白宫举办了一系列活动，其中包括合影。一天夜里，米歇乐·奥巴马换了个新发型，吸引了很多媒体关注。我告诉她，我非常喜欢这个发型。她谢过我之后，说："你去问贝拉克！看他都说了些什么。"原来总统的评论并不是恭维。奥巴马夫人告诉我，奥巴马说"这发型对你来说太年轻了"，我不禁惊呼："我的天啊！"

次日，在另一个活动中，我与总统夫妇和白宫新闻发言人

杰伊·卡尼（Jay Carney）交谈。总统对我说了句话，我抓住了一个开玩笑的机会："就像您'赞美'夫人的新发型一样吗？"他看着我，用一种故作严肃的语气说："你怎么提起这茬了？记着，你是总统的特别助理，不是第一夫人的特别助理。你的上司是我，不是她。我可以随时解雇你！"

我站在奥巴马夫人身旁，抓住她的手说："是的，我当然知道这里真正最有权力的人是谁！"我们都笑了。这样的玩笑不无风险，但出于难以言说的原因，我知道自己不会被误解。在我的欢送会上，他们挑了一张照片送给我，上面正是我说完这句话后大家一同大笑的样子。照片上的题字是：感谢杰里米共同参加了这趟"疯狂之旅"。

随机应变是人格魅力的重要组成部分，对于每天都要一起工作或生活的对象而言更是如此。用棒球术语来说，你不需要每次投球都挥棒，大可放一些坏球过去。如果发生了意料之外的事情，你还可以选择对自己不那么苛刻。

卡普里西娅·马歇尔（Capricia Marshall）曾担任克林顿任内的白宫社交秘书和奥巴马任内的美国礼宾长。2010年5月，在一次接待墨西哥总统的国宴上，卡普里西娅让全世界看到了随机应变的力量。车队来到了北门廊，车上乘坐着墨西哥的费利佩·卡尔德龙（Felipe Calderón）总统与第一夫人玛格丽塔·萨瓦拉（Margarita Zavala），庞大的记者团等在这里，准备拍下这一刻。卡普里西娅走下台阶去迎接贵客。她身穿华丽的粉色露肩缎面礼服，脚蹬高跟鞋，在光可鉴人的大理石台阶上仰面朝天摔倒了。记者们倒吸一口气，一时间闪光灯不断。"不要拍照！"奥巴马总统向摄影师大喊。但这一刻已经被记录了下来，视频几乎立刻开始在网上流传。然而，卡普里西娅很快调整了过来。她继续走下台阶，正好在墨西哥总统车门打开的那一刻赶到，她向人群竖起了大拇指。在她的举动中有一种雍容的气度，仿佛一切都在她的计划之内。卡普里西娅证明了，在压力下保持优雅，恰恰是一种不可名状的魅力。

人格魅力可以让你更好地与人沟通

如果你还不知道怎样培养自己独特的人格魅力，就应该去仔细观察那些你认为魅力四射的人。无论什么时候，只要碰到这样的人，总能让你感觉愉快。你可以去观察他们在你感到紧张的情境中是如何表现的。例如，走到一屋子陌生人当中做自我介绍，这恐怕是最恐怖的社交情境之一了。但随着练习，这种技能会变得越来越简单。然后就是学会寻找话题，好跟第一次见面的陌生人对话。这些都是宝贵的能力，无论是在新搬家不久后与邻居夏日小聚，还是在一场重要的业务会议之前喝杯咖啡小憩，都能派上用场。

下面这些方法能让你在陌生的环境中更好地与人沟通：

自然地融入。当你进入一个满是人的房间之后，不要到正在热切交谈的人那儿横插一脚。去找那些相对松散的聊天群体吧。与其中一人进行眼神示意，与对方握手，说：“你好，我叫……”如果是像烧烤聚会这种更轻松休闲的场合，你就可以说：“嗨！我是……”与群体中的人一一握过手之后，你便可以加入对话中了。如果你走过去的时候正好听到他们在聊什么，这个话题就是最好的起点。“你们刚才是在说那个演讲者吗？他可太厉害了！”或者再告诉大家一点儿关于自己的小事，尽可能幽默一点儿，比如你可以说：“我是汤姆最喜欢的哥哥。因为他只有一个哥哥。”

优雅地抽身。从对话中离开时要保持自在的姿态。你跟一个人聊了一会儿，发现你们之间其实没什么可聊的，这种情况并不罕见。在这时候，你就可以礼貌地说一句“很高兴认识你，希望很快能再次与你见面”，或者，“我可以离开一下吗？我好像看到熟人了……”，又或者，“口真渴，我能到吧台那儿给你拿点儿喝的吗”，再或者，“啊，我总算看见我的朋友了，不知道她刚才到哪儿去了。我可以离开一会儿吗”。

建立联系。如果你忘了刚刚认识的一个人的名字，那就请他再说一遍。万一你必须介绍一个不记得名字的人，可以先介绍你认识的人，然后转向他，说：“你们之前见过吗？”这样这个人就有机会直接介绍自己，也就会把名字说出来。让有相似兴趣的人建立联系，就要强调他们之间共同的事业、朋友、家乡或者兴趣。

不要气馁。如果你尝试与其他参与者对话却没有取得进展，不要总认为自己有问题。结识陌生人需要技巧。如果有人对你极少回应，可能是因为他不知道怎么去回应。记住，一切都是双向的。如果有人向你自我介绍，你也要保持礼貌和亲切，与对方寒暄。这对你来说只是举手之劳，却能向别人释放好意。

集中精力。当你参加晚宴时，如果邻座是陌生人，就投入全副精神去与对方交流吧。如果你对待别人不专注，别人是不可能喜欢你的。尽量做眼神交流，将手机放在口袋或包里，让你的身体语言告诉对方你很专心，比如向前倾身、微笑着聆听。心不在焉或不仔细听就中途打断别人说话，则是十分不尊重对方的行为。

保持礼节。在谈话时，要注意将话题从可能引起对方不适的领域引开。如果对方提到最近自己的母亲过世了，那就告诉他你感到很难过，然后换个话题。如果有人说了一些你不同意的观点，你可以简单地说“我不同意”或者“我不这么看”，然后改变话题。如果对方坚持要与你讨论，你可以说：“我不认为你能让我改变想法，我们还是聊点儿别的吧。”

避免攀比。如果对方兴奋地谈起自己的纽约之行，你可以分享自己相同的经历，但不需要提到你在那里停留的时间是他的两倍长，或者你今年已经去过三次了。吹牛不好，假装谦逊的吹牛更糟糕。有一个相当经典的例子是，小布什的前任白宫发言人2012年曾在社交平台上抱怨：“刚刚听见广播说我在拉瓜迪亚机场的航班排到第15位起飞，好怀念空军一号！”当我们为白宫晚宴规划座位时，常将那些总想压别人一头

的人安排到一起，然后想象他们会互相攀比到什么程度。

提出问题。与任何人对话几乎都能收获有用的知识或有趣的见闻，因此你不妨将挖掘出这些宝藏当成你的目标。不要去帮别人把话说完。有人认为这样做会显示出你们思维同步，但你真正做的却是控制对话而非分享。

利娅

练习如何讨人喜欢可以改变你的一生，这是我与丈夫相遇时学到的事情。

初次见到韦恩时，我还坐在美国战略与国际问题研究中心的办公室隔间里。战略与国际问题研究中心是位于乔治城大学的智库。当时我正应全球石油储备专家的要求，从几乎完全读不懂的外国报纸上寻找并剪切出各种报道。这是我离开大学之后的第一份工作。我才刚刚搬到华盛顿，在这座城市里一个人也不认识。

有一天，我办公室的门一下被推开了，劲儿大到门撞到墙上发出砰的一声。我抬起头，看见一个圆滚滚的男人向我走来。他留着浮夸的小胡子，笑容灿烂，戴着一副我所见过的最大的墨镜，穿着一件短袖衬衫、一双山羊皮“暇步士”品牌的鞋子以及一条棕色的裤子。

“嘿！我叫韦恩·伯曼！我今天是第一天上班，参加煤炭项目。我看到你刚刚去取邮件，想和你认识认识。”韦恩一边说，一边用力握住我的手。

我的天……我微微一笑，回应道：“很高兴认识你，我这儿有些忙。”可韦恩完全不识相，还在不停地问我问题：“你在这里都做些什么？你也是刚刚毕业吗？家乡在哪儿？下班之后去喝一杯好吗？”我花了好长时间才摆脱他，但这只是开始。后来他每天都要来找我聊天，跟其他同事说话说到一半还会专门跑过来在我面前转悠。

就这样，韦恩一次又一次地企图约我出去，我一次又一次地拒绝他。这时我发现，他已经开始笼络到运作智库的人了。战略与国际问题研究中心主任戴维·阿布希尔（David Abshire）似乎特别喜欢韦恩，出差筹资时总会带上他，让他去跟全美各地的主要赞助商会面。韦恩每次回来都会宣布，他能从某石油商人或者某新闻出版商处接收一笔巨款。我翻翻白眼，并不相信。但是之后资金确实滚滚而来，这是前所未有的情况。原来，韦恩对外国政策有着深刻的把握，让赞助商欣喜若狂，而且他还有极其雄辩的口才。这些潜在的赞助商越是棘手、难缠，韦恩就越知道怎么讨他们喜欢。我开始尊重他的专业能力，尽管还是毫无与他谈恋爱的意愿。

又是一年半过去了。我逐渐发现，韦恩是一个乐于助人、

礼貌、幽默而亲切的人。在我试着摆脱他的这段时间里，整个研究中心的人都爱上了他，最后我不得已也加入其中。他还在坚持约我出去，我答应了。我们在11月开始约会，第二年4月就订了婚。

大多数男人在一次或者两次尝试之后就会放弃，但韦恩内心的善良和阳光普照般的个性让我坠入爱河。我的生命始终受到眷顾，与韦恩结为连理是其中最大的幸运。是他教会我如何善待他人。35年过去了，我仍然要仰赖他告诉我怎么去赢得别人的好感。试着去培养自己独特的魅力吧，你一定也会得到惊人的回报。

03

一致性：赢得专业成功，建立个人信誉

TREATING
The Extraordinary
Power
PEOPLE
of
Civility
WELL
at Work
and in Life

成功没有捷径。生活只会青睐那些准备充分的人，虚张声势到头来只会落得一场空。

There is no short cut to achievement. Life requires thorough preparation—veneer isn't worth anything.

——

乔治·华盛顿·卡弗

George Washington Carver

一致性，听上去并不怎么激动人心。人们总是说，想要得到成功和幸福，必须拥有自信、诚实和善良这些品质。然而，决定事业成功与否的主要因素，确保事业顺利发展、避免遭遇挫折的关键，正是一致性。

理查德·尼克松副总统与艾森豪威尔总统之间充斥着对彼此的不信任和误解。尽管如此，艾森豪威尔夫妇仍然十分喜爱尼克松的夫人帕特·尼克松（Pat Nixon）。玛米·艾森豪威尔（Mamie Eisenhower）是一位典型的军人家属，性情严厉，不苟言笑。因为玛米在丈夫的第二任期期间健康状况不佳，所以常请帕特代她去参加白宫活动，有时甚至只提前一两个小时通知帕特。尽管帕特自己也有两个年幼的女儿，还身担副总统夫人的职责，但她总是愿意听从艾森豪威尔夫人的请求。尼克松夫妇的小女儿朱莉后来与艾森豪威尔的孙子戴维结为连理。玛米有一次向朱莉倾诉："你的母亲是我的好帮手。我请求她代我出席活动时，她没有一次表露出犹豫。她总是那么慷慨，从不摆架子，就像直布罗陀巨岩一样从不动摇。终其一生，她都是一个善良而值得依靠的人。"帕特·尼克松有强烈的责任意识，她不仅帮助丈夫缓解了与总统之间的矛盾，而且以始终如一的态度让自己成为艾森豪威尔在任时白宫中不可或缺的一员。

人必须要专注才能获得成功，在任何领域都是如此。运动员从来都不是靠拍脑门儿而变得更厉害，就能成为冠军。他们要想成功，只能靠不断调整状态，按日程有规律地完成数千小时的练习，也就是所谓的"台上一分钟，台下十年功"。通过马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）推广的"一万小时定律"，我们可以了解在特定领域获得成功需要多长时间。保持一致性是获得成功的关键要素，因为所有值得去做的事情，无不需要时间、反复练习和持之以恒的努力。

一致性不仅能帮助我们在专业上出类拔萃，还能塑造并巩固我们的人际关系，让我们所做的一切都朝好的方向转变。我们两人的上司始终如一地保持着和蔼而慷慨的态度，这在他们每一次与人交流的过程中都有所体现，也对他们遇到的每一个人都影响深远。米歇尔·奥巴马的仪态总是无可挑剔，同时还能保持亲切，因此孩子们总会自然而然地想去拥抱她；奥巴马总统的笑容十分有感染力，无论是微笑还是大笑，他总能让宾客感到舒服；劳拉·布什会通过询问宾客的生活情况来让他们放松，并且时刻留意有没有人在聚会上落单，若是有的话就让工作人员将他们带过来聊聊天；小布什总统喜爱交际，似乎在人群中会感到更加自如，他还十分擅长给人取有趣的昵称，逗朋友开心。小布什总统特别喜欢一个人，就会对他说："你是一个好人！"这种始终如一的礼貌拉近了人与人之间的距离，让对方感觉自己得到了关怀。

一致性还是家庭生活幸福的关键因素。如果你告诉自己的孩子，你即使再困难也会去看他们的篮球赛或者音乐会，就能表现出你是可靠的人，是将他们放在第一位的。言行一致是一种考虑周到的表现，对你最爱的人而言更是如此。

一致性能够帮助你建立个人信誉。如果你言行一致，人们就会对你有所期待，也会欣赏并记住你。无法完全坚持或贯彻自己说过的话是人

之常情。有时我们不喜欢去做不得不做的事，因为那会使我们感觉不好，或者我们只是一时没有心情去做。但如果我们放了别人鸽子，或者对是否履行承诺持无所谓的态度，那么这无疑会让他人对我们感到失望，并改变他们对我们的看法。无法做到言行一致，就毫无信任可言了。

我们在别人眼里的形象很重要。如果顾客喜欢一家商店，但这家店的营业时间特别没有规律，他们来了几次都发现关门了，自然就会到其他的店去。不断错过任务规定的截止时间的雇员既不会被委以重任，也不会得到晋升的机会。在今天，很多人屈服于现代生活的种种诱惑，似乎无法专注于任何事情。人们害怕落后于时代，这反而让他们无法专注于当下这一刻。甚至一些受邀来到白宫的人也常常表现得有失庄重，这让我们十分惊讶。我们都应该想想，自己最看重的是什么。如果连与好朋友共进午餐似乎都成了难以兑现的承诺，那么你可能真的要问问自己为什么会这样了。如果你只在对别人有所求的时候才会出现在别人面前，别人就会渐渐发现你只是一个利用别人的人，也就不会再那么重视你的意见和你这个人了。

一致性就是即使你不想做一件事，也仍然咬牙去做。意志力是必不可少的，此外还需要多加练习，这样你才能逐渐养成无须多想的习惯。保持一致性的四个最重要的要素是：固定流程、果断抉择、未雨绸缪和有始有终。

固定流程

1974年8月，尼克松总统因“水门事件”而辞职。原本有一个星期后要举行国宴的计划，继任总统杰拉尔德·福特希望白宫尽快回归常态，于是决定让国宴如期举行，并且还要再邀请一些宾客来参加。尼克松的社交秘书露西·布雷西特留了下来。在白宫的不安漩涡当中，布雷西特将自己个人因尼克松夫妇产生的悲伤情绪放到一边，帮助福特夫妇出色地完成了他们在白宫的第一次重大的社交任务。社交秘书与他们所服务的第一夫人之间往往会产生亲密的私人感情。布雷西特在白宫最后的日子里，心情无疑十分沉重，但她依然履行了自己的职责，让国宴获得了成功。白宫举办国宴是一项早已确定的惯例，此时最重要的是要表明没有什么能中断这一传统，即使是意料之外的总统离职也一样。

当人们知道应当期待什么时，他们就会放松下来。固定的流程可以建立一种职场结构，让雇员和主管能彼此信任，一同工作。我们不只是强调提升工作流程的流畅度可以保证生产力，在与他人的交流中，建立良好的习惯也同样重要。如果同事看到你对待每个人都既专注又尊重，那么就更有可能与你交流工作中的问题，为你提供一些机遇；如果你常常咨询员工对公司目标的意见，那么就能与员工建立一种基于信任的合作关系。

因为我们清楚基本问题已经得到了解决，所以固定流程能让我们专

注于那些需要倾注全部注意力的工作。如果孩子们知道放学回家后，等待他们的是一道茶点，然后是做作业、玩耍、吃饭、看一会儿电视、洗澡、听故事、睡觉，那么他们就拥有了一个能够依赖的生活节奏，这也是你为他们将来取得成功所奠定的基础。但是一致性不仅仅是为了照顾孩子，我们所有人都能从生活和工作的稳定节奏中获得安心感。

利娅

> 从我在白宫上班的第一天起，官邸的每位工作人员都十分友善亲切。但与此同时，他们又自有一套官僚主义制度。例如，我可能会要求工作人员清理东厅舞台上的地毯，或者把有些枯萎的花拿走，免得花瓣掉到地上。我要让宾客们认为，白宫活动一定不会在这些小事上出错。但后来我发现，这样的一些要求或新想法，别人可能只是口头上答应，最后还是会被彬彬有礼地无视。对一名员工来说，声称忘记做某件事可能比实际做出改变要容易得多。
>
> 我决定在白宫内部固定一套日常流程，同时以小布什夫人为榜样，确保所有的交流都是友善且给人以信心的。我在要求一名员工以一种新方式去执行任务之后，每一天都会去见他，礼貌地问他任务进展如何，而这也终于让这名员工意识到，我不会放弃跟进整个流程。人们一旦理解了流程，事情就会开始发生变化。在这个例子当中，这名员工明白他每天都会见到我，我会向他询问任务的进展。对一些人来说，这样可能会令人厌烦，我自己也并不很喜欢这么做，但这确实能引起员工的注意。到了最后，大家就会变得去做我要求的事情而不是找借口。这个习惯帮助我达成了各种目标。

杰里米

> 我这边也固定了一些新的流程。当时，社交办公室经常会召开员工会议，但不一定每天都开，取决于当天有什么活动。我发现，即使部分员工正专注于准备一项活动，在固定时间开晨会仍然十分重要。时间固定的例会不仅可以使我把之前在高级幕僚会议上宣布的内容传达下去，还能让我对前一天的工作做个总结，与员工一起从顺利进行的活动或者失误中讨论彼此汲取的教训。这是一种很好的方式，能让我们的团队在一天开始之前就步调一致。

下面是一些关于建立固定流程的小技巧：

系统化工作。系统化能帮助所有员工更好地沟通。每周召开有规律的会议，让所有人在会上谈谈自己的工作内容，这样在两次会议之间就能创造出一种对进展的期待。即使是一次短暂的茶歇，也可以成为保持系统性的有效方式。

保证准时。早晨准时上班。如果你是管理者，就要明确告知员工规

定的工作时间。对会议和活动而言道理是一样的，你应该说清楚你期望员工务必在什么时候到场。

随时了解情况。询问同事参与的一些特别有难度的工作进展，了解会议进展情况。通过这些方式，你能让同事明白，你对他们的事情感兴趣，并希望能帮上忙。

果断抉择

奥巴马夫妇从执政伊始就决定，他们管理的政府在社交方面要采取不同的做法，不像之前的总统那么深入地参与到华盛顿的社交场中。与之相对的是，他们决定将更多的时间留给孩子，这既是指自己家的孩子，也包括别人家的孩子。

在绝大多数情况下，奥巴马总统在傍晚6点30分就会坐到桌旁，与家人一起用晚餐。这是为了给两个女儿营造出一种普通家庭的氛围和安稳感。总统的一位高级幕僚瓦莱丽·贾勒特（Valerie Jarrett）曾在接受历史频道采访时说："每到傍晚6点15分，我就会抬头看看表，说'就到这里吧'。这是因为（米歇尔）不愿推迟晚餐时间，她不想让孩子干坐着等爸爸，而总统本人也很尊重这一点。我认为这是至关重要的：这么一个再简单不过的规矩就能让人感受到，尽管奥巴马夫妇拥有权力很大的工作，但他们二人最看重的始终是孩子们。"

奥巴马夫妇同样高度重视当地小学生参观白宫的机会。万圣节等节日成了雷打不动的官方活动，当地学生到白宫来，"不给糖就捣乱"。这一决定背后有着清晰的意图：清楚地表明奥巴马政府与其他届政府的关注点迥然不同。

保持果断是一种重要的领导能力，但要在实践中做到这一点并不容易。我们极少有深思熟虑的时间，在白宫也是如此。大部分人都是匆匆过完自己的一生，没有时间仔细思考做出的选择。

在面临抉择时，你应该彻底考虑各种可能性、潜在的负面因素及其处理方式。但你一旦知道该怎么做，就千万别再犹豫了。优柔寡断本身也相当于下了一个决定。当人们（尤其是居于高位的人）举棋不定的时候，情境中的压力会因此逐渐上升，下面的人会对他们的决定产生怀疑，毕竟连他们自己都不确定做得对不对！优柔寡断会让已有的问题恶化，让事态变得越来越严重，最终还会生出一系列需要解决的新问题来。社交秘书总是知道如何最快地把事情做完，我们没有拖延症，因为我们没有可以拖延的时间。

下面是一些关于如何果断做出抉择的建议：

从小事做起。例如，当选择聚会的餐厅或者卧室油漆的颜色时，为自己设定类似于"在10分钟之内做出决定"这样的时限。然后以相似的方式去决定更大的事情，如下次假期去哪儿玩，给伴侣买什么生日礼物等。如果你感觉太困难，可以将这些决定拆分成较小的部分。因为你正

在逐渐掌握技巧，所以会发现自己在做出决断时越来越自信，最终在做出一些更重要的人生抉择时也更游刃有余。

设立最后期限。要礼貌地聆听他人的想法和顾虑，但在对所有选择做出权衡前，不要承诺任何事情。一旦你选定了一条路，就要保证对方也清楚你不会回头。

把结论告诉别人。让所有人得到与你相同的信息。即使你只是不得已而做出决定，也要以正面的方式说出你正在做的事情的意图，并且要始终保持积极的心态。如果你与客户有一个交易还没拍板，但你改变了主意，这时一定要尽快通知对方。一直吊着对方、让对方无法做出选择，是极其不专业的做法。

坚持下去。反复无常需要付出代价，可能是经济上的代价，也可能是个人名誉上的代价。这不是说你看到事情不尽如人意时不能改变，只是要有勇气将自己做出的选择贯彻下去，并看看结果如何。我们两人都曾雇用过一些人，原本对他们怀有很大的期望，却在一开始就失望了。但我们没有放弃他们，而是指出了其不足之处，并将我们的期望坦诚相告。额外付出的专注和耐心往往会获得回报。在以上情况下，我们得到的是宝贵的团队成员。

未雨绸缪

我们无法预测事情的一千零一种失败方式，但就像建立固定流程、果断做出决策一样，考虑可能发生的情景会让人更从容、更能随机应变。即使人生无常，我们仍然可以稳定地把控。

如果你想建立自己作为问题解决者的稳固形象，就要预先想象各种可能性且做好后备计划。这听起来可能有点儿像白日做梦，但坐下来思考各种情况，想象事情会怎样发生，始终是避免出现问题的好办法。如果你需要在会议之前做简报，就要先测试好你要用的仪器（令人吃惊的是，许多人都会忽略这一步）；如果你将在一群人面前讲话，就要先试着讲一次并计算时间，这样你就会知道自己讲话的时长是否合适。在会议之前提前预演，能让你传达的信息更加清晰、简练。如果会议中涉及可能存在争议的问题，就要先与信任的同事开一次预备会，讨论可能存在的问题。

当然，我们不可能预料所有意想不到的情况，但在这种时刻的反应仍然必须有一致性与合理性。无论是在玫瑰花园举办室外国宴，还是在南草坪上举办有数千人参加的国会野餐，关于活动当天坏天气的预警一直是我们的噩梦。我们免不了要在取消活动和硬着头皮迎上之间做出选择。而无论发生了什么，上司都知道我们已经备好了不同的方案。

杰里米

在为一次初夏的国宴做准备时，白宫书法家找到许多张照

片，上面是1982年里根夫妇为迎接菲律宾总统在玫瑰花园设宴的盛况。我们与奥巴马夫人讨论了这个想法之后，也决定在玫瑰花园举办国宴。数月以来，大家都在为一场梦幻的仲夏夜活动做准备。活动的日子即将到来，军事办公室负责追踪天气的马克斯·德布勒（Max Doebler）告诉我们，接下来将会有一场阵雨。各种迹象都表明这场雨将会在华盛顿之外几公里处消散无形，但我们这儿仍有20%的降水概率。我们必须在活动当天早晨7点之前做出决定，因为我们既没有时间也没有预算去准备遮雨篷。那天早晨，我与国务院礼宾处、特勤局、军事办公室以及其他部门的同事开了一场电话会议。“只要有一点儿怀疑，就不要去做”，这句话一直在我脑中萦绕。但出于其他难以解释的原因，最后我们还是决定冒险举办这场活动。

计划一敲定下来，我们就马上继续做准备。那天我总是在盯着天空，寻找雨云的踪迹，这个时间或许比看着别人眼睛打招呼的时间还长。幸好，雨在凌晨3点左右才到达我们这里，此时宾客们早已尽兴而归了。

利娅

由于一场似乎无法避免的雷雨，我决定将国会野餐推迟一天。国会议员愤怒的投诉声浪淹没了白宫：“我的孩子白请假了！”“我邀请了牙医和邻居，他们明天可没空来！”然后，最糟糕的事情发生了：乌云飘走了，暴风雨没有到来。整个下午我都在打电话，为意想不到的好天气向他们道歉。我控制不了天气，却可以接受人们的抱怨，并为这一决定给他们带来的困扰表达歉意。我们在第9章中将会讲到，当你做错事时，最好去承担责任、尽力补救，然后继续前行。

每当需要在白宫举行国事欢迎仪式时，我们都会做一个应急计划，以便在天气恶劣的情况下将活动移动至室内。我们始终怀揣着担忧，担心人们来到南草坪看欢迎仪式却失望而归，但仪仗队和欢迎仪式的关键人员早已排练好在白宫大厅举行的室内欢迎仪式。2015年5月，迪沙·戴尔（Deesha Dyer）接替杰里米担任社交秘书，她最初的项目之一就是在南草坪组织一次女童子军露营活动。这个活动衍生自米歇尔·奥巴马的“动起来！”项目。

由于白宫属于国家公园，白宫庭院内政部由国家公园管理局运营。内政部秘书萨莉·朱厄尔（Sally Jewell）十分期待这次露营活动。与往常一样，白宫的不同部门同心协力规划这次活动，包括第一夫人办公室、特勤局、白宫军事办公室、白宫医疗组和官邸工作人员。

迪沙下定决心，一定要让这次活动大获成功。活动的计划是迎接50个女孩到白宫来做游戏、寻宝、搭帐篷、吃晚餐，与总统夫妇一起在篝火旁歌唱，然后钻到帐篷里，在南草坪过一夜。我们无法在草坪上点燃真正的篝火，于是提议使用电灯笼。再三确认过这一切对女孩们来说都将是既安全又有趣之后，奥巴马夫人批准了。

活动当天，一切顺利进行，直到无论哪个社交秘书都必须面对的问题出现了：天公不作美。迪沙与军事办公室保持密切联系，后者始终观测着天气，并向她报告下雨的概率。迪沙知道这一可能性始终存在，于是就让女孩们排演了万一暴风雨到来该怎么办：如果听到一声长哨，她们就会将东西都放到包里，然后全部到白宫外交室去。监护人和特勤局特工会在那里，带领她们到艾森豪威尔大楼，那里备好了临时过夜的地方。

一切看起来都十分顺利，就在这时，工作人员接到了几公里外出现闪电的报告，这可有点儿太近了！白宫的所有部门都同意，让南草坪上的所有人都撤离到室内。女童子军完美地服从了指令，没有人感到不快。事实上，突发事件让这一夜变得更加激动人心了。第二天早晨，孩子们早早起了床，按计划用了早餐，方才离开白宫。那一夜迪沙十分紧张，但这一切仍在她心中留下了美好的回忆。

杰里米

后备计划需要快速反应和运气。有些人常常会做噩梦，梦见自己去参加一次忘记复习的考试，或者肇事之后开车逃走。我的噩梦则是白宫活动表演在最后一刻被取消了。有一次，这真的发生了。

为了准备活动首次接触一位艺人，是一种激动人心的体验。如果我们从未与这位艺人打过交道，其经纪人或者代理人常常会满腹狐疑地问："你们真是白宫的工作人员吗？"然后我们会与对方确认，艺人是否有意愿和时间前来表演，之后再开始讨论我们在预算上的限制。在这个阶段，我们通常会有一些交涉，但几乎所有艺人都会觉得，尽管报酬有限，但在白宫表演本身就是一项殊荣。艺人与白宫之间没有合同关系，我们不能为他们的表演支付酬金，只能提供少量的资金以报销差旅费、住宿费和设备的花销。

有一次，我与里根总统的社交秘书加尔·霍奇斯·伯特（Gahl Hodges Burt）共进午餐。她警告我，有时艺人会不给任何通知就取消演出，这种事情在历届政府都发生过。令我沮丧的是，加尔的预言在奥巴马夫人最钟爱的一次活动中成真了，那就是由"动起来！"的执行导演萨姆·卡斯（Sam Kass）发起的儿童国宴。在这次活动中，白宫与美国教育部和农业部联合，邀请8～12岁的孩子上交原创食谱，参与"健康午餐挑战"。每个州以及哥伦比亚特区各派出一个孩子，总共有54名年轻的"大厨"被选中，他们受邀和自己的父母或监护人一道，来与奥巴马夫人共进午餐。米歇尔·奥巴马十分重视这次活动上的演出。对她来说，其重要性可以与任何一次正式国宴演出相提并论。

2014年最炙手可热的表演者是一位极受欢迎的歌手和制作人，他的歌曲传遍了美国的大街小巷。我们联系到他的团队，问他是否愿意出席此次白宫的活动，对方答应了下来。我们针

对预算进行了多次讨论，没有出现明显的矛盾。但在活动的前一周，联系人突然向我们提出了额外的要求。虽然在那时我们还相信事情能够得到解决，但还是立刻开始准备后备计划了。

运气在最坏的情况下能发挥莫大的作用，而我们确实是幸运的。当时，肯尼迪艺术中心正在上演音乐剧《狮子王》。我们与迪士尼联系，看能否邀请这些音乐剧演员前来表演。到那天夜里，我们已经准备好了可行的备用计划。时间上没有冲突，肯尼迪艺术中心就在几个街区之外，因此差旅费也不是问题，但我还没有与奥巴马夫人讨论过这一情况。除非我们已经确定原本的歌手无法到场，否则我不想向奥巴马夫人报告这一新计划的可行性。我给这位歌手的团队打了好几通电话，活动在周五举行，但直到前一个星期的周日早晨我们才通上话。我被对方提出的额外要求震惊了：他们要求我们派私人飞机接送他们往返洛杉矶，而不是原先说好的头等舱机票；他们还要求伴舞人数不少于60名，以及更多其他的额外要求，最后整件事变得完全不可能。即使不考虑成本，我们也没有空间容纳那么多人，除非把客人赶走！我要求与他们进一步沟通，但对方告诉我，除非我们同意他们的所有要求，否则这位歌手就不会来表演了。我解释说，白宫是不可能满足这些要求的，我们无法达成共识。至今我都不知道这位歌手本人是否知悉此事。

现在，我必须准备好后备计划。我已经将这一可能发生的冲突事先告诉了米歇尔·奥巴马的公共联络室主任陈远美（Christina Tchen）。我给奥巴马夫人发去邮件，尽可能简洁地说明了情况。她不太高兴，问了许多我听到那些额外要求时也问过的问题。一个人怎么能承诺到白宫来为孩子们演出又突然取消呢？我们之前没有说清楚细节和预算吗？我尽可能诚实地回答且避免直接说出“是他们的错，不是我的错”这句话，发生问题时，推卸责任绝对不是一个好方法。来往几封邮件之后，奥巴马夫人说：“我应该早上去问问贝拉克，他有主意。”我心想，完了。

我不记得当时世界上正在发生什么大事，只记得自己对这次对话感到恐惧。我可不能像平常一样，在椭圆形办公室的外间候着，希望总统能出来主动找我谈话。于是，我打电话给奥巴马总统的助手，她答应回头再找我。只过了几分钟她就回电了，总统就在电话那头。他听完这位歌手所有的额外要求之后，同意我们采用备用计划，并再次要求我通知奥巴马夫人。我不太愿意传达这个消息，奥巴马夫人当时正在出差，于是我只好给她发电子邮件。第一夫人问我是怎么搞砸的以及我到底隐瞒了多久。我不能只为自己辩护，还必须告诉她备用计划会顺利进行，让她放心。

我不知道自己有没有让奥巴马夫人放心，但几天后《狮子王》的演员们用精美绝伦的表演征服了她，孩子们非常喜欢这

场演出。演出结束后，我陪同奥巴马夫人沿着铺着红毯的走廊离开东厅，走廊上装饰着各种动物形状的气球，代替了平常国宴上的鲜花。她转向我，说道：“这可太完美了！我看这才是更好的选择！”

事情可能很棘手，令人感到挫败，但事先为意料之外的情况做好准备，始终好过意外发生时被打个措手不及。

有始有终

为了追求一致性，你已经建立了流程，练习了果断抉择，学会了为一切做好准备。现在应该有始有终地贯彻下去了：你要成为一个坚持到底的人。

一致性是能够逐步增强的，但如果你不完成自己的承诺，很快就会失去这种坚持的精神。就像做其他事情一样，坚持到底会成为你做事的强大推动力。如果我们答应第一夫人在某个特定日期之前把请柬全部发出去，或者宾客会在某个时间之前抵达东厅，她就可以相信这些事情万无一失。

学会有始有终的确不容易，但更困难的是我们必须一次又一次地去做某件事。当你开始进行一个项目的时候，什么奇迹都不会发生，唯有坚持不懈的努力才能带来进展。对自己宽容些，循序渐进，每天完成一些小任务，不要奢求自己能做出超乎寻常的极端努力。如果需要帮助的话，可以向他人求助。

利娅

在我当上琳恩·切尼的社交秘书以及副总统官邸管理员的那段时间，这座位于美国海军天文台的维多利亚式白色大房子需要装修，因此切尼夫妇只能在就职典礼后6个星期才能搬进去。装修期间，我与切尼夫人和她的室内设计师共同负责挑选家具。除了切尼夫妇原本就有的家具之外，房子本身也配有少量的家具，但这些家具还远远不够。

我知道国务院保管着许多精美的古董，就请求他们出借几件，另外还有一个非营利基金，于是我又募款购买了灯、沙发、地毯等。切尼夫人巧妙地将古董布置在房间各处，但墙面还是光秃秃的。我给美国国家美术馆打了个电话，我们一起去看了看有哪些画作可供白宫不同部门借用。可供挑选的范围很小，事实上，我们希望获得的所有作品似乎都出于各种原因无法外借。下一站是史密森尼美国国家历史博物馆，这座博物馆慷慨地借出了三幅乔治·卡特林（George Catlin）的画作。虽然装修工作终于有了进展，但墙面上仍有许多空白亟待填满。接下来我将网撒到更远的地方——科克伦美术馆和菲利普收藏馆，这两个机构各借出了一幅画。

起居室那面巨大而光裸的墙成了最大的难题。有一天，切尼夫人到我的办公室来，带来了一本关于画家海伦·弗兰肯塔勒（Helen Frankenthaler）的书。她给我看了一幅绿意盎然的画作，名字叫《盛春》（Lush Spring）。切尼夫人对我说："这就是我们起居室需要的画！"我在书中画作下方的说明文字中了解到，这幅画当时正在凤凰城艺术博物馆展出。要得到这幅画无疑很困难，但我还是要打个电话去问一问。过去没有人做到的事情，并不代表我也做不到。

我打电话给凤凰城艺术博物馆的馆长詹姆斯·巴林杰（James Ballinger），先做了自我介绍，然后问他是否能够借出这幅画，用来装饰副总统官邸。巴林杰非常吃惊，他没想到竟有人会请求借出这幅珍贵的画作，但他还是答应会去问一下。回复很快就来了：《盛春》可以借给副总统官邸用。我转告了切尼夫人，她又惊又喜。

切尼夫妇居住期间，《盛春》始终被放在特殊位置上。他们还专门举办了一次晚宴，以示对海伦·弗兰肯塔勒的敬意，并庆贺官邸借来了这幅画作，也让大众更了解这位才华横溢的美国画家。我不停地联络美国各地的博物馆，以借到一些能在副总统官邸内展示的杰出的美国艺术作品。完全装饰好整所房子共花费了9个月的时间，但像这样以每次一件的速度不断去寻觅这些艺术作品，到头来仍是值得的。2001年，《建筑文摘》报道了这所房子，并附有一篇琳恩·切尼本人撰写的相关文章。

下面是一些关于如何做到有始有终的建议：

无论如何先开始。先从阻力小的事情开始。事情几乎从来不会像你以为的那样困难，只要动手，你就有动力继续做下去，然后再渐渐转移到你最不愿意做的事情上。这样你就可以表扬自己，你确实做了该做的事情！坚持到底，你就能逐渐建立起可靠的声誉。

目标要具体。清楚地知道自己希望达成什么，才更有可能获得成功，在商界尤其如此。你是否希望达成一个自己之前从未达成的销售目标？集中精力做需要做的事吧：及时回复客户电话，请求老客户介绍新客户，为回头客提供小折扣以回馈他们宝贵的支持。寻找具体的解决方案，然后贯彻它，这可能是维持现状和突破下一个层次之间的区别。

不要分心。当同事的冷漠和背后中伤令你感到难以为继时，提醒自己你的目标是什么，将这些对你毫无益处的遭遇抛在脑后，保持注意力集中，就能让你冲过终点线。

保证完成。谁都不愿面对危机和尴尬，无论是一个项目飞快逼近最后期限，还是与你最不喜欢的亲戚共度一个下午。如果你已经接受了一次聚会邀请，就不要以为自己不到场也没有人会注意。如果所有人都这么想，聚会就没有人了。

变化也许是生活的调味剂，但我们要将变化局限在尝试新餐厅或者

从未穿过的衣服颜色这样的小事上。没有人想要一个无法预测的同事或者偶尔才会出现的好朋友。

坚持不懈能够达成的目标是惊人的。小布什数十年来坚持推动抗击艾滋病项目，这被美国民众认为是他留下的最大功绩之一。2003年，他宣布了总统防治艾滋病紧急救援计划，这是一个在非洲引进艾滋病治疗的5年计划，总费用150亿美元。总统防治艾滋病紧急救援计划是有史以来最大的抗击单一疾病的国家健康举措，它为超过1500万人提供治疗。小布什总统在非洲抗击艾滋病的决心并未随着其卸任而停止，这个决心更扩大到了对乳腺癌和宫颈癌的重视。小布什夫妇在离开白宫之后，多次前往非洲，继续为2030年之前消灭艾滋病做出努力。他们的人道主义行动拯救了许多生命。保持一致性，就能改变世界。

04

聆听：表达尊重与信任，建立牢固关系

TREATING

The Extraordinary Power

PEOPLE

of Civility

WELL

at Work and in Life

我坚信，我们应该听取他人意见，并向别人学习。

I'm a very strong believer in listening and learning from others.

露丝·巴德·金斯伯格

Ruth Bader Ginsbury

有时我们很难做到全神贯注地聆听，尤其在有许多事情分散我们注意力的情况下。你还记得上一次有人收起手上的电子设备，全神贯注地与你交流是什么时候吗？当你静静地倾听别人说话时，你就是在传递一个强有力的信号：对方说的话对你来说比其他任何事情都重要。这是一种尊重他人的表现。我们的上司，即总统和第一夫人十分清楚这一点。

美国国务院和联邦调查局都推荐人们尝试积极聆听这一做法，也就是专注倾听，摒除偏见，将所有的注意力都放在对方身上。它能帮助你与同事建立起信任和友善的关系，并让别人也更加愿意在谈话中去听你说。好的聆听者会将说话者的需求放在自己的需求之前。聆听需要耐心和谦逊，就像其他技巧一样，它也是一项任何人只要经过努力就能学会的技能。

在我们生活的世界中，沟通从不间断，聆听却始终稀缺。我们越是一心多用，真正能听见的信息就越少，但同时又会越期盼他人能尽快做出回应。突然之间，真正的聆听变得似乎不大可能实现，但事实并非如此。以下就是你要尝试去聆听的原因。

魅力绝不只存在于惹人喜爱的个性中。那些天生的聆听者身上有一股安静的力量，能营造出亲密与真诚的氛围，吸引人们向他们靠近。优秀的聆听者有什么共性呢？他们既有自我的想法，又有共情能力。他们可以通过他人的眼睛去看世界，这样就能更好地理解说话者在说什么。仔细思考他人的话语，还能让优秀的聆听者找到正确的途径去帮助别人，避免犯下不必要的错误。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

2009年，美国伊利诺伊州共和党国会议员雷·拉胡德（Ray LaHood）成为美国运输部部长。当时的社会环境中充斥着极端的党派之争，而拉胡德引人注目的原因并非是他作为一个共和党人在民主党内阁中服务，而是他改变了整个运输部的士气。拉胡德上任时，运输部是美国大型政府机关中雇员满意度和忠诚度最低的机构。拉胡德下定决心要找到雇员不满的根源，于是他访问了美国各地的高速公路和转接站，还有空中交通管制塔。运输部的雇员都很吃惊，因为几乎没有人见过部长亲自来访。在这些造访中，拉胡德倾听了雇员的顾虑。收集信息，了解工作中存在的最迫切的问题，这是他迈出的第一步。

拉胡德同样专注于彻底完成任务。在他的领导下，运输部召开了一次市政厅会议，该会议在网上同步直播，以便让各地的雇员都能参与进来。这提供了一种途径，可以让雇员分享自己的问题和想法，并让上级听见他们的声音。2013年拉胡德卸任美国运输部部长职位时，《华盛顿邮报》在“最佳联邦政府部门”评选中，将运输部评为雇员满意度改善最大的机构。

做一个优秀的聆听者能为你带来强大的优势，它是一种表达尊重的简单方式，有助于与对方建立友谊和稳固的工作关系。一次高质量的对

话足以完全改变一个人的行为，让对方决定与你合作。在之前的章节中，我们已经讲过，人际关系往往建立在自信和一致性的基础上，再加上一些幽默感和个人魅力，就能帮助你建立更有意义的联系。而仔细倾听则是你计划中的另一个要素，它能让你更友善地对待他人。以下是我们找到的提升聆听技巧的6种方式：仔细聆听、建立共情、珍惜沉默、读懂潜台词、小心处理敏感话题和保持心态开放。

仔细聆听

倾注注意力能证明你关心别人在说什么，而这也意味着你很关心说话的人。仔细聆听需要集中力和克制力：集中于对方所表达的重要观念；在对方说完之前克制自己，不要过早地做出回应。尤其是当你不喜欢对方传递的信息时，别把“信使”也一棒子打死。如果我们每次听到坏消息都对下属发飙，就不可能切实地解决问题。而且，如果下属每次告诉我们问题时，我们都批评他们，他们就再也不敢告诉我们真实发生的事情了。

聆听除了能帮助他人，还能成为一种生存机制，这在竞争性强的工作场所中尤为突出。我们在白宫工作时很快发现，对于每项活动，我们问的问题越多，所做的准备就越充分，活动也能更完美。我们要仔细聆听，才能理解总统和第一夫人希望为宾客做些什么。甚至当总统和第一夫人的日程忙碌到令他们无法清楚地传达所有细节的时候，我们也能知道如何按照他们希望的方式去完成任务。利娅很清楚，小布什夫妇在任何活动中都会提前到达现场，于是她要确保所有工作能在活动开始前15分钟准备就绪；杰里米也很清楚，应当确保他或他的下属始终在总统或第一夫人的视野范围内，这样工作人员就能在总统夫妇有需要时尽快做出回应。如果杰里米不得不离开或者无法参与某次活动，他也一定会提醒下属都离得总统夫妇近一些。

我们常常是将上级的想法传达给其他雇员的中间环节。当你扮演这个角色时，其他人可能无法很好地理解这些要求其实是来自上级的，并非来自你个人。而这一开始确实会为我们建立威信制造一些阻碍，但到最后，同事也都能理解。既然总统和第一夫人信任我们，他们自然也可以。

利娅

> 2005年5月，小布什夫人为时装设计师奥斯卡·德拉伦塔（Oscar de la Renta）举办了一次午餐会，这次活动正好与南希·里根（Nancy Reagan）来访处于同一时间。这次高调的活动令我十分紧张，因为里根夫人的宾客名单中还包括Vogue杂志的安娜·温特（Anna Wintour）、安妮特·德拉伦塔（Annette de la Renta）和芭芭拉·沃尔特斯（Barbara Walters）。我希望这次午餐会能做到尽善尽美，于是钻研了许多食谱，希望能够找到一道合适的前菜。后来，我终于找到了：那是一份龙虾

汤，上面扣着一个看上去像是捕虾笼的精致酥饼篮。我找到新来的主厨克里斯特塔·科默福德（Cristeta Comerford），我们交流过后，她同样很兴奋。

可是到了午餐会当天，当龙虾汤端上来的时候，它看上去与我给克里斯特塔看的照片完全不一样。它的味道倒是很好，但外观只是一份普通的龙虾汤。我沮丧极了，非常不希望别人以为劳拉·布什为这次宴会选了这样一道外表平平的菜肴。在高压的工作环境中，我们总是很容易执着于出错的细枝末节，却不去关心其他顺利进行的部分。

后来我垂头丧气地找到克里斯特塔，尽可能心平气和地问道："龙虾汤上面那个小笼子到哪儿去了？它那么特别，那么好看。"这回轮到克里斯特塔困惑了："我还以为你只是想让我们用那个菜谱呢。"这无疑是一次沟通上的失误，当我发现克里斯特塔认为是她令我如此失望的时候，我更加沮丧了。在那之后，我们总是会将每一个想法都讨论得更加具体，并更仔细地聆听彼此要说的话。当然，劳拉·布什从来没有对我们两人提过这件事，但我知道她一定注意到了，只是没有说出来。第一夫人和其他重要人物总是知道，当错误无法弥补时，什么时候应该开口，什么时候应该放手。

建立共情

要想当一个优秀的聆听者，你必须对身边的世界感兴趣。比尔·克林顿曾在回忆录中写道："我知道每个人都有自己的故事，其中总是不乏美梦和噩梦、希望和心痛、爱和失去、勇气和恐惧、牺牲和自私。在我的一生中，我一直都对别人的故事很感兴趣。我想听这些故事，想理解并感受其中的点点滴滴。"从某种程度上来说，正是这种与他人发生联系的深切渴望，让克林顿成为一名成功的政客，人们能感觉到，他确实是在关心那些影响他们生活的问题。

同情让我们将自身放置在另一个人的遭遇之上，共情却能让我们与别人处于同样的感受层面。拥有共情能力的人，不会轻易地在聆听时做出判断，只会试着去理解对方的感受。我们每个人都曾经历过这样的时刻，即感觉自己被忽视，这与获得承认、融入群体的感觉有着云泥之别。正是这种鲜明的对比，才让共情变得如此重要。

杰里米

米歇尔·奥巴马只有在确保她所支持的每一个倡议都是深思熟虑的之后，才会将其作为优先处理事项。2011年，奥巴马夫人与吉尔·拜登（Jill Biden）博士[12]共同成立了"联合力量"（Joining Forces）组织。这个组织通过提供就业岗位、教育和医疗资源，为退伍军人及其家属提供帮助。

奥巴马夫人清楚地知道军人会遇到的难题，当然也包括其家庭会遇到的难题。她明白在此项目中，自己的视角与拜登博士截然不同，毕竟后者的儿子正在服兵役，而她与军队并没有这样的关联。但奥巴马夫人通过和军人家庭共处，了解了他们的问题。她听说每次搬迁到另一个军事基地，军人都不得不面临由工作地点改变而带来的困难，他们的孩子也不得不转到另一所学校。随着奥巴马夫人走访的地方越来越多，她的理解越来越深入，计划也越来越缜密，最终“联合力量”甚至囊括了心理健康方面的公共宣传活动。奥巴马夫人会在定期会议中与下属讨论她的新发现，而她对一路上遇到的人所具有的共情心，正好为她达成目标提供了路线图。

珍惜沉默

认真聆听的第一步是，拿开那些可能令你分心的事物，包括阅读材料、手机、平板电脑等。你必须让说话的人知道，这一刻你的注意力都放在他身上。研究显示，人的思考速度比说话速度要快得多，这就意味着你在努力聆听对方时，可能同时还在想着另外好几件事情，比如应该怎样回应对方、怎么去完成对方的要求、今天午饭吃什么，等等。可是你当下最应该做的是，仔细听对方在说什么。在对方说完之前，最好不要提前思考如何做出回应。

沉默本身就有一股强大的力量。你可以花一些时间去思考如何做出回应，这恰恰表示你的确是在认真考虑对方所说的话。不必为短暂的停顿而感到窘迫，给自己一点儿时间，去理解对话中涉及的内容。

聆听能力和领导能力之间的联系已经得到了确认。最优秀的领导者总是注重聆听胜过表达，他们还经常能通过问出正确的问题，引导他人自己得出结论。约翰·F.肯尼迪总统的日常会客时间极少超过15分钟。与他有过会面的人回忆，肯尼迪总统通常在前10分钟内很少说话。他会先认真听来访者说话，并避免在中途大发宏论。肯尼迪总统会将所有的问题保留到最后5分钟，随后礼貌地将来访者送出门外。

聆听同样是一项重要的销售技巧。最优秀的销售人员会去问顾客他们想要什么，并尽可能地尊重顾客的要求。我们常常询问宾客他们在白宫宴会上有没有特别喜欢的东西，好让我们尽量投其所好。最受宾客喜爱的是鲜虾鸡尾酒、烘火腿和圣诞节的蛋奶酒，这种酒的后劲比双份马天尼还大。

让他人畅所欲言看似简单，实则不然。这既要求我们怀着共情心理去聆听，也要求我们以健康的方式处理自己的情绪。当听到和自己意见不同的话时，很多人会听不下去，并开始在内心逐一反驳。即使我们认为自己没有错，掺入过多感情也会影响思考。专注于当下，真正去聆听他人在说什么，才可能给你带来真实的理解。

在轮到你说话时，你应该询问具体的问题，以表示你始终在密切关注对方，并希望对方能澄清那些你没能完全理解的部分。而你在构思回应时，也可以考虑提及对方说过的原话。

当有人使用诸如“没有人告诉过我会是这样”这类模糊的表达方式时，我们可以要求对方提供具体的例子：你需要得到什么信息？这种事情发生了多少次？通过了解具体情况，我们就能更高效地解决问题。

列出对话里双方都同意的部分是一项非常有用的工作，因为这样能建立共识。当对方明白你们的立场一致时，你就可以指出你们观点的分歧之处。尽可能清晰地解释原因，并做好为对方做出多次解释的准备。你会发现，对话变得更顺畅，也更高效了。

就像你会尽量冷静地接受正在发生的事情一样，也多给聆听你的人一点儿耐心。如果你要与人分享难以理解或者敏感的信息，就要多给他人一些时间去消化你所说的话。不要期望立刻得到反馈。有时，人们需要空间去安静地想一想，然后才能做出回应。

读懂潜台词

高情商的人能通过直觉理解他人的情感，明白对方的心理状态，然后通过调整自己的情绪和行为，自如地管理人际关系。这有点儿像侦探的工作：追寻语言以外的线索，以此为依据做出行动。我们都能在某种程度上读懂他人，但只有在有效地训练观察力、增强专注力和共情能力之后，我们才能在友谊和工作关系中获得丰厚的回报。

如果你邀请一名同事共进午餐，席间他不断地敲打桌面、把玩餐具，那么这可能是因为他还有许多事情需要处理，也可能是因为他与伴侣吵架了，心情烦躁，或者他只是喝多了咖啡。一个拥有高情商的人在这种情况下可以用温和的方式旁敲侧击，甚至提前结束午餐。你可以以需要回去工作为由，无须多问，便让对方离开。

在沉默的时刻，你可以观察对方的身体位置、视线接触、手部动作和面部表情等非言语行为。有时候，高效的聆听包括聆听那些没有说出口的话。

利娅

> 确定国宴的视觉风格是一个复杂的过程，毕竟关于什么风格才适合印度总统或者澳大利亚总理，人人都有不同的看法，只不过最终还是要看劳拉·布什的意见。白宫花艺师南希·克拉克更喜欢传统的花束，我则偏爱以独特的方式摆放一些不常见的花卉。当听见宾客在走入晚宴厅时发出惊叹时，我就知道这样装饰没错。
>
> 南希和我会想出三种不同的花艺装饰风格，并选择与之搭配的瓷器和桌布，在计划举办晚宴的房间内提前布置好三张桌

子。之后，我们开会讨论，在这些“样本”中做出选择。这时，我会注意观察小布什夫人的身体语言。没有人愿意伤害别人的感情，因此我们不会说出“我不喜欢南希的这个设计”这样的话。宴会厅里总是鸦雀无声，但我会观察小布什夫人的面部表情。如果她动了动一侧的眉毛，我就知道她可能喜欢其中一张桌子；如果她用手摩挲后颈，那就说明我们的大方向错了；如果她开始自己动手，把碟子换一换或者将插花移到另一张桌子上去，那么就意味着她自己的想法正在成型。当我能看出小布什夫人喜欢某个设计时，我就会用一些方法让南希了解到小布什夫人的想法。读懂这些潜台词能帮助我们更好地合作，而且不需要以拒绝南希付出的努力为代价。

有时候你还会发现，有些人甚至本来就期望你能读懂他们的潜台词。他们的本意与他们能够或者愿意公开说出来的话截然不同。有一次，一个知名组织的负责人请求白宫为他们举办一次晚宴。该负责人的开场白是这样的：“白宫的晚宴总是这么无聊，我们要怎么做才能让它不无聊？”这是一种很奇怪的请求方式，但在请求背后隐藏的信息是：他想在白宫举办一场宴会，就像新娘希望用一场时髦的婚宴给宾客留下深刻的印象一样，但他不喜欢小布什政府，并且想让我们也知道这一点。然而，他所代表的组织确实是在做有意义的事情。于是看在这一点的分上，我们刻意忽略了他那相当明显的潜台词。

每当有机会与政治立场截然相反的人合作时，我们都会接受这些合作的机会，尤其是当其目的与公益相关的时候。因为这能让我们与他们建立起联系，并让他们也能感受到我们的共同点其实比他们以为的要多。

小心处理敏感话题

从一个相对简单的话题入手，是展开敏感谈话或者话题的最佳方式。这可以说是一种更婉转的策略，即先从安全的话题入手，再小心翼翼、有技巧地触及真正的问题。如果你需要与共事者讨论对方工作上的缺失，那么最好先问问他的孩子最近怎么样了。这可能是他不想提及的工作早退的合理原因。如果他对你说一切都好，那么你可以向他暗示，因为他最近在工作上出现了过多的疏漏，所以你还以为是他家里出了什么问题。比起公开批评和对抗，这么做能让你更公平地对待对方，因为你考虑过其中可能存在的原因。这种旁敲侧击的方式，有时是你赢得盟友的有效方法。

在白宫书法办公室，我们经常需要使用这一技巧。书法办公室的日常氛围就如同期末考试前的图书馆，所有人都在静默中挥洒汗水：制作请柬、书写菜单、为总统手工书写正式宣言。白宫书法家的工作进度总是落后于已经安排好的日程，因为工作实在太多了，时间却永远不够。

但他们总是充满想象力，会在野餐请柬上用水彩画上旋转木马，也会以仿莎士比亚的手写体书写羊皮纸菜单卡片，遥贺伟大诗人的诞辰。并非所有的设计都能得到最好的结果，但书法家们始终充满创造力，渴望献上自己的一分力量。因此，即使我们不那么喜欢他们的设计，也很难开口直接告诉他们。通常，我们会先说他们上一次项目完成得有多么棒，再说说这次我们喜欢的部分，最后才会温和地建议他们做出一些改进。只有这样做，我们才能表示出对他们的尊重，不至于伤害他们的感情。正因为知道他们的工作耗费了大量心血，我们才无法忍受以简单粗暴的方式对待他们。委婉的表达既有效，又足够温和，能让我们得到正向的结果。

保持心态开放

要想好好聆听，就必须要有开放的心态。美国总统虽然经常在充满善意的支持者面前发表讲话，但有时候也必须面对那些不那么友好的群体。无论拥有什么样的政治倾向，总统都需要建立这样的形象：对每一位意见相异者说的话都认真对待。总统需要为所有人服务，而不仅仅是为那些支持他的人服务。与反对者交流并找到与他们的共同点，是总统工作的重要组成部分。

2006年，小布什总统首次在美国全国有色人种协进会大会上发表讲话。由于协进会主席曾经批评过他，因此总统拒绝了前一次邀请。但《选举法案》正面临修正，小布什决定，是时候让这样的关系发生转变了。当小布什在大会上讲话时，他十分清楚下面的观众不好对付。尽管他收到了一些嘘声和抗议，但观众的反应大体上还是礼貌的。只要你愿意与那些曾经批评过你的人沟通，你就迈出了正确的一步。

互联网让大量信息在转瞬之间传遍全世界，很多人却倾向于使用越来越狭窄的渠道去接收信息，这是多么讽刺的事情啊！今时今日，人人都有自己的政治观点，但你能听进去与你想法相左的一方真正想说什么吗？我们大多数人其实都无法做到。因此，我们都需要成为更好的聆听者，去了解不同的观点。

美国道德与公共政策中心的高级研究员兼专栏作家彼得·魏纳（Peter Wehner）写到，美国人生活中的两极分化愈发严重。魏纳建议，我们应当践行亚里士多德所说的“德性的友爱”（friendship of virtue）。这种友谊建立在双方对彼此原则的尊重之上，与政治见解无关。在华盛顿，这种友谊越来越罕见了。国会议员宁可让家人都留在故乡，也不愿举家搬到首都华盛顿；议员本人及其配偶不再与其他持有不同政治立场的议员来往。不像过去，那时人人都将华盛顿看作自己的“基地”。过去十分常见的帮助维持两党合作、跨越政治立场的情谊也变得越来越少。但是，友谊也绝不应该被利用。正如魏纳所言，真正的朋友会“提升对方的敏锐度，包括不时地帮助对方从不同的角度去看待事物”。

维持这样的友谊需要付出努力。我们必须时刻提醒自己，最初是什么让我们走到一起的，可能是骨肉亲情、社区联系，也可能是我们对国家共同的热爱。对这些初衷的回忆，可以防止政见分歧损害我们的人际关系。

接受负面意见是最困难的事情之一，尤其是当这种意见来自我们不喜欢的人时。大多数人对此的第一反应都是直接屏蔽掉不想听到的话或者说话的人。保持开放的心态需要练习，但在一场令人不快或者干脆就是针锋相对的对话中，这种心态能帮助你从另一个角度去看待整件事情。把情感暂时搁置在一边，将注意力集中于说话的内容，是成熟的标志。

那么，如何才能做到这样呢？我们先要学会闭口不言，有时候这十分困难。在说话之前三思，尽可能使用温和的言辞，避免出现双方对抗的情形。最重要的是，我们要学会聆听和理解对方的观点。正是我们对他人观点的包容，才铸就了文明社会。

如果只听原本就与我们意见相同的人说话，我们就无法成长或者修复自己的问题。我们需要通过聆听事实，做出自己的判断，这样才能重拾得出自己结论的权利。当你关于某部电影、某个问题或者某个人物的观点正在形成时，尽量不要被其他人左右。成为一个优秀的聆听者，就是成为一个优秀的公民，这既是你的权利，也是你的义务。

直到如今，我们也都还在学习聆听。刚刚开始合作撰写这本书的时候，我们发现彼此讲究礼貌简直到了滑稽的程度。我们总是会小心翼翼地商谈写关于白宫的哪些话题，还不停地夸赞彼此的上司。杰里米会说说某位共和党总统的好话，利娅则会夸夸某位民主党总统。没办法，作为社交秘书的谦卑已经深入我们的骨髓了，以致我们必须去揣测对方的每一句话。直到后来，我们相互之间才建立起足够的信任，明确我们两人有着同一个目标：与他人分享那些帮助我们更好地融入群体的技巧。在这之后，我们才开始做到完全诚恳地交流，为彼此提供富有建设性的批评意见。聆听就像其他重要的社交技巧一样，需要人们用一生的时间去学习。无论什么时候开始，都不会太晚。

05

冷静：掌控情境和秩序，赢取对方的信任和支持

TREATING

The Extraordinary Power

PEOPLE

of Civility

WELL

at Work and in Life

保持冷静，愤怒就无法演变成争吵。

Keep cool, anger is not an argument.

——

安德鲁·杰克逊

Andrew Jackson

保持冷静是一种坚定的态度。宁静、安详的态度会向其他人传达相应的信息，即现在的情况都在你的掌控之中，不需要担忧任何事情。在针锋相对的时刻，我们常常压不住快要爆发的火气，但想办法让善意和秩序回到逐渐失控的情况中是一种难能可贵的能力。在剑拔弩张的气氛里始终泰然处之，能让对手无处着力，还能够与其建立信任关系，令所有人专注于以逻辑解决问题而非诉诸情感，从而导向更快、更好的解决方式。

大部分人面对危机时仍然采取典型的“战斗或逃跑”的反应——要么掩耳盗铃、裹足不前；要么过度反应、盲目开战，总之先把所有能做的事情都做一遍，然后希望其中有些可以派上用场。危机发生的最初几秒是非常宝贵的，而在这几秒钟内，最好的做法就是采取冷静的态度。比起逃跑或者愤怒反击，我们应该让能量转移，使自己恢复冷静的状态，摆出专注的神情。这听起来像是废话，但人们确实会读你的反应，而这就让你多了一些时间去思考目前有哪些选择。你还可以提出问题，尽量了解情况，经过仔细考虑之后，再去选择采取什么行动。这能让别人知道你是一个稳健的“操舵手”，也就能让你的同事更强有力地支持你，他们同样会依赖你合理的回应和解决问题的能力。

我们找到4种方式，能让你在任何环境下都散发出冷静的力量：保持镇定、避免戏剧化、找到共识和保持全局观。

保持镇定

乔治·华盛顿是一个高度自律的人，他的一生都在尽力控制自己火爆的脾气。白宫东厅悬挂着华盛顿最著名的肖像画《兰斯多恩》（*Lansdowne*），画家是吉尔伯特·斯图尔特（Gilbert Stuart）。这位画家曾说过，华盛顿的外貌中“显露出极为强烈、不可驯服的激情”。

华盛顿也认识到自己的这种个性特质，并终其一生都在尝试制衡它。16岁那年，他摘抄了《言谈举止之道》（*Rules of Civility and Decent Behavior in Company and Conversation*），这是关于塑造优秀人格的戒律。在这110条戒律当中，大部分反映了克制、耐心和保持尊严的美德。华盛顿这些在年轻时代的经验在美国独立战争中发挥了重要的作用。当时，大陆会议的出资远不足以为军队提供食物和武装，华盛顿不得不率领一支训练不足的军团出战。此外，作为军队统帅，他还要时刻与竞争者斗智斗勇，在此期间遭遇过一次又一次的败仗。华盛顿长久以来的自我克制、保持冷静，都帮助他时刻做好充分的准备，最终使他在美国历史上写下了关键的一笔。

想在面部表情和身体语言中流露出冷静的气度，自律当然必不可少。只要你愿意花时间去练习，就会习惯成自然。杰里米最突出的天赋是经常能急中生智；而利娅的长处则是时刻保持镇定。如果有人在国宴地毯上洒了一杯红酒，利娅会说：“我们去弄点儿盐来就好了。”然后她

会微笑着走出房间，即便此刻她心中可能在想："不是吧，怎么又来了！"在一次活动上，一位过分热情的修女想跟小布什总统握手，却撞倒了一名女助手。利娅在确认过助手没有受伤之后，礼貌地邀请这位尚有些眩晕的修女到宴会厅来吃点儿东西。几乎所有人都很快地把这件事忘在了脑后，不过这位身穿修女装的老年女性将女助手撞倒在地的景象，倒是深深地印在了利娅的脑海里。

在真正的危急时刻，控制情感显得更为重要。冷静跟恐惧一样，是有传染性的。2015年，白宫记者团中有一个人心脏病发作了，当值的白宫医生马上接到了紧急通知。（白宫医疗组为总统及其家人服务，但在紧急情况发生时，他们也会被叫来为宾客或职员治疗。）与此同时，特勤局特工也立刻进场，为病人做心肺复苏。

最初的时刻充满混乱和恐慌情绪，但由于特勤局特工、社交助手和管家进行了快捷而有序的工作，没有人过度惊慌。我们都很清楚，必须要让记者团和宾客明白，我们已经为这位记者尽了全力。第二天，医院通知我们这个记者的情况良好，我们都大大松了一口气。

我们的上司，即两位第一夫人在保持泰然自若方面都称得上是行家。芭芭拉·布什有一次说道："劳拉是乔治暴风般脾气中的平静风眼。"即使遇到对她们来说习以为常的困难时刻，两位第一夫人也从不失控。有时她们在走回东翼的办公室时，会被一群旅游者团团围住；有时在国事访问中，领导人不得不在不够快的口译帮助下进行冗长的寒暄，她们也都耐心地坐着等待。在所有这些情境中，她们都展现出了平和的风度，让其他人也能随之放松。

利娅

> 通常在情感最激昂的时候，我们最需要保持冷静。初次负责肯尼迪中心荣誉奖招待会时，我特别兴奋。在这一年一度的活动上，我们要为5位艺术家颁奖，以表彰他们在职业生涯中为美国文化做出的贡献。在颁奖典礼之前，白宫会举办一次正式招待会，来这里的一线明星比白宫其他任何活动都要多。如果说白宫记者协会的年度晚宴是华盛顿的"书呆子舞会"，那肯尼迪中心荣誉奖招待会则无异于奥斯卡群星之夜。
>
> 招待会即将开始时，我为了避免撞到正前往现场的宾客，冲到东翼楼梯下，从侧门到厨房去。当时我身穿一件裙摆很大的无肩黑丝绒晚礼服裙，还戴着三串珍珠项链。我推开通往院子的门，像平常一样往外走，但是裙子下摆被钩在门里了。于是，当我全速朝外冲去的时候，门砰的一声地合上了，并将我的裙子一下拽到腰际。我被困在那儿无法动弹，并且衣不蔽体，就在侧门外通往白宫厨房的路上。万幸没有其他人在现场，我试着将裙子的上半截拉上来，可我只要一尝试站起来，整条裙子又会被门的重量拖下去。在惊恐之中，我想起这里有安全摄像头，但我不肯定这对我来说是好事还是坏事。如果监控这个区域的特勤局特工看到了我，就肯定会过来帮忙，但我

不想让他们看到！

我深吸一口气，下蹲，像一只发疯的野兽撞向门，直到它松动为止。这样一来，我总算将裙子拽了出来。我理了理头发，做了几次深呼吸，走入白宫的招待会场地。在这个过程中，我逐渐恢复了平静。然后，我走到人群中，发现自己与罗伯特·雷德福（Robert Redford）正好打了个照面——他是我少女时代最喜欢的电影演员。雷德福朝我露出迷人的笑容，我不禁产生一种错觉：他知道刚刚我经历的糗事，但这明显不可能。“晚上好。”我对他和他的太太说，然后快速走开了。这是我在这种情况下能做出的最冷静的应对了。

还有一件更严肃的事情也表明，泰然自若的态度和快速的行动能在困难或意外状况中发挥巨大的作用。2001年9月11日，我的女儿利迪14岁。当飞机撞上双子塔时，她正在上课，并听到错误的报道说白宫被袭击了。利迪知道我还在上班，于是快速地走出教室，到妹妹的教室去找她。当时整个学校系统都在封锁中，利迪向几个老师解释了我的情况，说她们姐妹两个必须离开，于是就这样出发回家去了。后来我丈夫发现她们正从学校往家走，便赶紧告诉她们我没有出事。

考虑到利迪当时的担心程度，我们对她所做的事情都不禁心生佩服。我们后来询问利迪当时的想法，她说：“我只是觉得我们必须得回家。”冷静而精准的行事方式，能帮助你看上去更强大，似乎一切皆在你的掌控之中，尽管实际上你可能心急如焚。即使对一个陷于恐怖袭击恐慌情绪中的14岁女孩来说，这种方法也同样奏效。

杰里米

事先没有人会想到，2011年5月1日会成为一个难忘的日子。那天下午我走了一段很长的路，到弗雷德·霍赫贝格（Fred Hochberg）和汤姆·希利（Tom Healy）的家中参加聚会。弗雷德是由总统任命的美国进出口银行董事长兼行长，他和朋友汤姆举办的晚宴十分有名。那天晚宴上的客人还有《华盛顿邮报》的一名记者和《纽约时报》的一名记者。我们一共9人，围坐在桌边。但我刚坐下不久，就听到一阵嗡嗡声，然后意识到那是我放在大衣口袋里的手机在震动。那条消息是这么说的：“保密。总统今夜要在东厅发言。”

“保密”一词就意味着，除了协助这次发言的白宫工作人员之外，我不能与任何人讨论这件事。我走到弗雷德身边，轻声对他说我得走了，然后拿起外套，叫了辆车。在出租车里我暗想，所有客人一定都在想：这个人多失礼啊，这也能当上社交秘书？

社交办公室负责保证领班和主要的工作人员全部就位。此时我的副手已经开始与所有人联系，大家也都在回白宫的路上

了。乘坐出租车前往白宫的同时，我在一阵恐惧和兴奋中开始思考到底发生了什么，总统竟然要在周日晚上发表讲话——通常情况下，总统不会在周末发表全国性的公开讲话，除非事态紧急，如国家安全受到威胁等。

抵达白宫大门时，特勤局军官告诉我，有传言说我们找到了本·拉登，而且已经抓住或杀死了他。白宫工作人员都在安排摄影机，为这一极具历史意义的声明做准备。美国国家安全团队刚从战情室出来，在蓝厅聚集。而我在绿厅等待时，奥巴马总统走过来，平静地和我打了个招呼。总统的镇定自若给我留下了深刻的印象，毕竟此前整个周末战情室中经历了一轮又一轮的激烈争辩和紧张决策。不过话说回来，前一天晚上总统在白宫记者协会的年度晚宴上同样谈笑风生。只有少数几个人知道，奥巴马总统在那天夜晚面对的是何等规模的难题。

国务卿希拉里·克林顿、副总统乔·拜登、中央情报局局长利昂·帕内塔（Leon Panetta）、副国家安全顾问丹尼斯·麦克多诺（Denis Mc-Donough）、幕僚长比尔·戴利以及其他安全团队的成员均进入了招待室。我走进去的时候，已经多次检查了我的两部手机，确保它们不会在总统向世界公布重大新闻的时候响起来。摄影师皮特·苏扎拍下了我们一群人观看讲话的照片，立刻就在媒体和电视上传遍了。我站在房间最后面，手臂交叉，穿着一件深色毛衣。我的母亲看了之后跟我说，我没有像其他人一样穿西服。

接近午夜时，我收到晚宴主人弗雷德的一条信息，上面简单地写道：“原谅你了。”

即使你无须处理国际危机，在带有强烈情绪色彩的情境中避免惊慌失措仍然非常不容易。下面，我们分享一些关于如何保持镇定的宝贵经验：

找准当前情况的重心。先深呼吸，然后专注于了解目前的情况，冷静思考你有哪些选择。

让其他人安心。安抚身边可能会紧张的人，派那些惊慌失措的人去执行其他任务，总之先让他们离开现场。

转为平和的态度。保持放松的面部表情和姿态以及柔和、平静的声音。但不要做得太过头，那样会显得满不在乎，激动的人可能会误以为你漠不关心。

采取行动。决定行动顺序，然后在情况升级之前快速掌控局面。速度是使人恢复冷静的好帮手。

避免戏剧化

戏剧化在真人秀节目里很受欢迎，但在与人建立稳固关系方面有害无益。常与同事、家人和朋友进行积极而轻松的互动，对于获得他们的信心至关重要。而如果每次发生危机时你都极度受挫，就没有人会指望你来解决问题。相反，他们会把你看作问题根源的一部分。如果你能拒绝回应疯狂的行为，就证明你是一个可以依靠的成年人——别光发怒，去做实事吧。

我们在白宫做的任何事情都有可能进入公共视野中，这不能不说是一种奇特的幸运。这样我们就会三思而后行，而这几乎总能帮助我们在复杂的情况下找到经过深思熟虑的办法。

我们必须冷静地超脱于某些时刻之上，才能顺利地完成工作。在一些万众瞩目的活动中，一部分人似乎会飘飘欲仙，产生一种“人来疯”的劲头。我们要学会在粗鲁的举止或者过分的请求面前表现得宽容。如果有宾客抱怨总统有个重要的朋友没有受到邀请，他要跟第一夫人谈谈这件事，我们就要用平稳的语调提醒他，所有的宾客都是由总统夫妇批准邀请的。你可能会觉得很吃惊，尽管只有几秒钟的时间能与美国总统和第一夫人对话，但有的客人还是会选择抱怨，而不是说些令人开心的话。如果我们看上去对威胁漠不关心，威胁者就会停下来，重新考虑是否真的要去打扰总统和第一夫人。我们每天的工作就是不动声色地转移这些人的注意力，化解这些尴尬的时刻。

杰里米

在一个春雨绵绵的2月午后，奥巴马总统要在美国国家艺术和人文奖章颁奖典礼上，向一位著名作家和人道主义者颁发终身成就奖。活动聚集了一大批身份显赫的观众，白宫记者团也要出席。宾客在白宫大厅里互相交谈，东厅中放置着金色小歌剧椅，饰有总统印章的讲坛正在等待总统来临。然而，由于总统正处在紧张的交涉中无法抽身，典礼延迟了。先是延迟了几分钟，之后又是几分钟。这位要领奖的作家就一直干等着，有些生气地告诉我，他要赶飞机。当时我还是美国国家人文基金会的白宫联络人，一年之后才当上了白宫社交秘书。我和当时的社交秘书德西蕾·罗杰斯（Desirée Rogers）一同去安抚领奖人。德西蕾提议将颁奖仪式改到典礼的开头，我则想办法与作家讨论其他话题。

领奖人还在不断地威胁要离开，于是我一直陪在他身旁，答应他总统会尽快开始仪式。原本保留到仪式结束之后的餐点已经向宾客开放，一名海军乐队的乐手开始演奏白宫大厅的那台历史悠久的三角钢琴。大部分来访者都在享受这里的轻松一刻，除了我们的这位作家，他仍然十分不耐烦。虽然当时我还不是社交秘书，但依然能一眼看出这个正在酝酿的公关灾难。在白宫奖章的颁奖典礼上，还没有人不接受颁奖就离开的。

当时的白宫活动接待员丹尼尔·尚克斯（Daniel Shanks）说：“我们是第一次碰到这种事，尽力而为吧。”让我们感到欣

慰的是，其他宾客和领奖人都在享受美好时光、拍照、在红厅里坐着聊天等。总统一到，领奖人把奖接过来，飞快地溜走了。危机总算没有发生。

我们往往不必去了解一个人为何会做出此类举动，重要的是你该如何应付它。这一次，大家镇定地相互配合，避免了将尴尬扩大到公众视野中。

利娅

那是一个阳光明媚的下午，宾客正通过特勤局的安全检查岗，陆续到场参加招待会。一位女士戴的长串珍珠项链恰好钩到了钱包扣子，项链就这么断了。几百颗珍珠朝四面八方滚动，现场一片混乱。特勤局军官无法离开岗位去帮忙捡四散的珍珠。这位宾客跪下来想捡起所有的珍珠，但这得花好长时间。其他客人开始因为拖延而有些不耐烦，况且珍珠还会影响到走路的人。眼看情况就要失控，这时我的助手卡罗琳·赫德尔斯顿（Caroline Huddleston）在门口处举起双手喊道："耽误大家一会儿，这位可爱的女士刚刚弄断了珍珠项链。如果大家看到地上有珍珠，可以帮着捡一捡，然后给我递过来。各位这样做就帮了她的大忙，也帮了我们的大忙了。谢谢大家！"这么一来，原本有些烦躁的客人都开始弯下腰去捡珍珠，并且有说有笑。由于卡罗琳处变不惊，珍珠很快就捡完了。

戏剧化的行为会催生戏剧化的反应。下面是一些在工作环境或社交环境中减少戏剧化行为的方法：

区分敏感区。尽量让人们远离不稳定的情况以及会让他们情绪激动的话题。如果有志愿者每次看到总统或第一夫人都会呼吸急促，我们就要确保把他的岗位安排得离总统夫妇远一些；如果你知道最好的朋友忍受不了干等的状态，那就不要迟到；如果有人喜欢搅局，无法尊重与自己持不同意见的人，那就尽量不要让他参加有不同观点的人参加的聚会。

将歇斯底里扼杀在萌芽中。有的人无论到哪里都会兴风作浪。对这种人的装腔作势视而不见，就相当于抽走了燃烧所需要的氧气。谣言同样会滋生戏剧性的结果，因此我们必须尽快破除谣言。当谣言无所遁形时，你的反应就不会被当成故事讲给别人听了。

避免夸大。按字面意义去理解他人的话，别感情用事，要根据已知的事实做出行动。散播不准确的信息或者被轻易煽动，都会使争端加剧，只会让情况变得更糟糕。

语调平和。有一句话在华盛顿非常合适："让说出的话永远保持柔软甘甜，这样一旦食言也不会太难受。"无论什么时候，当你发现自己正处在一个情感激昂的情境中，试着以积极或者至少中性的语调去说话。也许在少数情况下，你会后悔自己之前没有用力地表达出愤怒，但在大多数情况下，我们还是希望自己过去能够更冷静。

追根溯源。我们在白宫最初学到的知识之一，就是确保自己根据准确的信息说话，而非根据道听途说。偶尔会有第一夫人的熟人打来电话："第一夫人告诉我，请你邀请我的小舅子／秘书／高中篮球队队友／发型师来参加晚宴。这是他们的地址和电话号码。"他们认为我们因为太忙而不去查证，但正如里根在与戈尔巴乔夫的谈话中所说的："既要信任，同时也要验证。"

找到共识

有时我们必须处理并非由我们自己制造，但会影响我们取得成功的问题。当你有可能帮助发生冲突的双方和解时，不要退缩。你也许一开始觉得寸步难行，但记住，只要以同等的尊重和诚恳对待双方，并且结果与你有关，你就处于能够施加影响的位置。对多种解决方案保持开放态度，也能让你用富有创造力的方式去解决各种难题。

利娅

首席接待员的一项职责是保护作为美国总统历史博物馆的白宫，而白宫联络处的员工则需要保证白宫在电视上彰显出壮丽和庄严。这两种工作职责经常发生冲突，从而导致员工之间出现摩擦与分歧。白宫联络处员工斯科特·斯福尔扎（Scott Sforza）负责为在电视上播出的活动设置令人难忘的布景，大管家加里·沃尔特斯经常与他在许多事情上发生冲突。例如，在与外国领导人的联合新闻发布会上，总统讲坛应该靠在东厅的东墙还是西墙；用哪些房间去拍摄公益广告，等等。有一次，一个联络处的助手安排电视拍摄时，将红厅中一个珍贵的壁钟移开了。殊不知这是一件古董，只有白宫馆长和调钟师可以触碰。于是，这导致了一次剧烈的冲突（白宫调钟师的工作现在由白宫的电工负责）。

古董钟事件之后，加里和斯科特的关系进入了冷战期。他们互相看不顺眼，结果把这件事情搞成了一个老大难的问题。我能理解他们的不同立场，于是当分歧出现时常被拉进去，作为第三方主持公道。不过必须称赞的是，他们能理解我这种非正式"仲裁者"的价值，也通过我找到了与彼此相处的方式。

例如，加里会来找我说："我们实在没办法弄到更多的彩旗来装饰大厅的新闻发布会了，你能不能帮我告诉斯科特？今天艾森豪威尔大楼要用那些多出来的旗子。"斯科特从我这里听到这个理由，会比从加里那里听到更容易接受一些，这样事情就可以顺利地进行下去了。通过帮助他们寻找共同点，并且确保他们"双方都没有错"，我找到了他们之间的共识。于是，活动得以顺利地进行，毕竟这才是我们的最终目的。

杰里米

2012年12月，大选之后不久，米歇尔·奥巴马让员工聚集到一起，用几个星期的时间，在艾森豪威尔大楼召开了一系列战略务虚会。会议的目的是让所有人发表意见，决定接下来4年政府要采取的策略。幕僚成员先去了解了此前各任第一夫人都做过哪些事，包括有效和不太有效的举措（历史教会了我们一定要有多个计划，但不能太多）。

就这样，在大楼中的各个房间，我们举行了多个研讨会。幕僚成员分为数个团队，就不同的主题做报告。奥巴马夫人也作为团队成员出席。她的发型、妆容不像在面对公众时一样无懈可击，而是完全融入我们。这些务虚会除了为第一夫人制定下个任期的议程，也帮大家建立了共识，让所有成员都有参与感。

2011年7月底，我得到了一个练习建立共识的机会。那是一次主题为长期日程规划的高级幕僚会议。这次会议是奥巴马夫人在休假之前，在日程表上安排的最后一个项目。所有部门，包括社交部、联络部、政策和举措部等都准备好演示接下来一年的计划。会议开了几小时之后，我们终于开始讨论这一年的假期主题，而这么一个困难的话题并不适合在炎热的夏日午后讨论。假期主题的确定必须经过深思熟虑，通讯联络办公室和总法律顾问也会审阅。整件事情难免显得小题大做，但一切都要慎之又慎，因为媒体只要找到足够刁钻的角度，总能将单纯的假期主题解读成一个大麻烦。我们之前提议的主题口号是“闪耀绽放”（Shine Forth），被通讯联络办公室驳回了。之后，我们决定将“闪耀、给予、分享”（Shine, Give, Share）定为假期主题，这也得到了奥巴马夫人的批准。

冗长的会议结束之后，我去奥巴马夫人的办公室，为她带去了一个惊喜。社交办公室员工、实习生、厨师和书法家鱼贯而入，端着放有曲奇和香槟酒的托盘。这次小小的假日招待会预演既感动了奥巴马夫人，也为大家带来了快乐，漫长的下午以昂扬的音符结束了。每个人只需要做出小小的努力，就能激励大家共同合作，达成共识。

建立共识是保持冷静的重要方式。你如果懂得如何让人们坐在桌旁，就各种问题达成一致，我们就几乎可以说你无所不能。以下几个方法有助于让人们平和而高效地找到共识：

开放讨论。让所有参与者都在决策过程中公平分享权利，尤其当团体较小时，这种做法更为重要。允许所有人坦诚地讨论问题，这样团队就能找到最佳解决方案。

创造选项。听从多数人的意见，做出尽可能多的选项。可能最终的决定不能让所有人都满意，但至少员工会感到他们的意见没有被忽视。更何况，高效的头脑风暴还可能为其他问题带来意想不到的突破。

从头再来。一旦陷入僵局，我们就回归问题本身。找一件整个团队

都同意的小事，再琐碎也没关系，以让大家想起最初的感觉。这种小事完全可以是今天吃哪家的午饭这种无关紧要的事情。也可以休息一会儿，聊点儿别的，比如体育、电影，或者任何让人们能感受到彼此是同事而不是敌人的话题。这样能降低剑拔弩张的感觉，最终让大家回头再去寻找解决方案。

保持全局观

大部分我们担心的事情都不会发生，而且很多让我们夜不能寐的事情并不受我们控制。至于我们能去修正或改善的情况，最重要的是保持对其重要性的正确认识。你不应该因为第一夫人不喜欢圣诞派对请柬的设计而歇斯底里，在生死攸关的问题上表现得满不在乎更是不对的。保持全局观是保持冷静、高效的重要组成部分。当你了解了一项任务的分量，就更有可能使出合适的力度。

1955年，艾森豪威尔总统将要在宾夕法尼亚州立大学开学典礼上致辞。出席的官员和他弟弟（这所大学的校长）担心会下大雨，问总统是否要将活动转移到室内。

“你决定吧，”艾森豪威尔总统说，“自从1944年6月6日之后，我就再也没有担心过天气问题了。”那一天盟军士兵在法国诺曼底登陆，与纳粹作战。一个人曾规划过有史以来最伟大的登陆作战，就很难再去为一场雨而大惊小怪。大局观能提醒我们什么才是重要的事情。

利娅

> 我刚开始做社交秘书的时候，对这份工作怀有一种不太健康的恐惧心态。当时我并不知道自己设立了过高的期待，于是万事力求完美，所有细节都让我操心不已。在特别艰难的一天之后，我趴在桌上努力忍住眼泪，心想：“我怎么进了这个火坑？”就在这时，电话响了，是安·斯托克（Ann Stock），她曾经担任克林顿夫妇的社交秘书。安提议举办一次午餐会，让我与其他前白宫社交秘书聚一聚。
>
> 这是我一生中最宝贵的下午之一，这次聚会对当时的我而言无异于雪中送炭。这些机敏而充满活力的女性曾经征服白宫：她们曾让政治风暴平息，为其他人收拾残局，造就了历史性的时刻，否定了糟糕的主意，最终获得了巨大的成功。她们每个人都是活生生的例子，坚强地迎接这份工作的挑战，克服了困难并实现了个人成长。在肯尼迪、约翰逊、福特、里根、克林顿、老布什和小布什的政府中，这些出色的女性始终坦诚而开放，还有一肚子好玩的故事。她们一一诉说自己遇到过的糟糕时刻和侥幸事件，还告诉我当时怎么跟出了名不好相处的人打交道。她们开阔了我的视野。
>
> 午餐会结束后，我对自己的能力有了全新的乐观态度。我

热爱这些女性，永远不会忘记她们曾给予我的帮助。为新任社交秘书举办欢迎会的传统仍在延续，我们总是力图为现任的社交秘书提供资源。我打心底希望，我们能继续将这些经验与每一位新人分享。

下面是一些保持全局观的建议：

要明白自己无法掌控一切。如果飞机延误导致你错过一次重要的商业会议，别去责怪乘务员。想办法安排电话会议，让你能远程加入。如果条件不允许，尽快做出解释，并列出问题清单。你应该做能做的事情，而不是一味地在无法改变的事情上纠缠。

设定优先级别。提醒自己真正重要的事情是什么，不要将其他人的倾向和兴趣与自己的混为一谈，以批判性眼光审视自己的预期。你是否拥有不切实际的想法，是否为复杂的任务规划了过短的时间？如果是这样的话，让自己放松一下吧。

享受自己所在的位置。每天回想自己的优势和幸运之处，能够让你把握整体的情况。向曾经与你处在同样位置的人伸出援手，这也能培养你以长远的眼光考虑问题。

英国在第二次世界大战期间的口号是“保持冷静，继续前进”（Keep Calm and Carry On）。这句话经常出现在马克杯、毛巾和明信片上，其中的原因很有道理——它让人安心，拥有向上的力量。谁不喜欢冷静和昂扬的感受呢？现在，你知道怎样才能做到这一点了。你会注意到，在激烈的交锋或者日常生活中散发冷静的力量，真的能改变自己的感受。而且，这么做能展示出你的成熟、能力与经验，因此它也会改变他人对你的看法。

06

圆融：巧妙处理冲突，巩固人际关系

TREATING
The Extraordinary
Power
PEOPLE
of
Civility
WELL
at Work
and in Life

文明是生活的方法，更是对所有人给予平等尊重的态度。

Civilization is a method of living, an attitude of equal respect for all men.

——

简·亚当斯

Jane Addams

巧妙地处理冲突，需要有开放、积极的视野，还要熟练掌握我们前面所说过的人际交往技巧：自信、幽默感、保持一致性、仔细聆听以及冷静的态度。与他人有意见分歧并不可怕，也不见得要以矛盾爆发为结局。有时候，分歧能成为改善关系的道路。人们只要懂得善待彼此，就不会想故意挡路或吹毛求疵，而是会去合作，为牵涉其中的所有人创造更好的结果。

在你加入冲突之前，先要了解自己愿意牺牲的东西和不愿意牺牲的东西。解决分歧并非零和博弈，也不是要完全压倒对方。如果你在关心自己利益的同时也能对对手的利益有所了解，那么你也许就能够找到可行的解决之道，从而为更强大、更高效的关系奠定基础。

1978年，长期敌对的埃及与以色列签订了“戴维营协议”，这个例子证明了吉米·卡特总统的和解能力。总统让梅纳赫姆·贝京（Menachem Begin）与安瓦尔·萨达特（Anwar Sadat）在戴维营谈判了近两个星期。当时谈判似乎已经无法进行下去了，卡特总统却能说服两位领导人让步，促使他们达成历史性的协议，他们两人后来都获得了诺贝尔和平奖。卡特总统帮助贝京和萨达特在棘手的问题中找到了共同的利益，他这种能够看到可能性而非障碍的能力，成就了这次外交上的突破性进展。

在各种各样的情境中，我们可以依赖三个策略来高效地处理冲突：直面问题、建立边界和控制回应。

直面问题

不想面对困境是人之常情，但你越早开始处理问题，也就能越快地摆脱困境。比起思考“之前是哪里做错了”，你更应该问自己“怎么做才能解决问题”。不及时面对困境会让紧张感蔓延、扩大。如果争端或者问题快速升级，即使问题不是你造成的，最后也还是需要你自己去处理。

利娅

> 我在白宫早期规划的一项活动是，劳拉·布什为某个声望很高的女性服务组织举行的年度茶话会。我们预计会有350位客人乘坐大巴，前来参与这场第一夫人的茶话会，会上不需要致辞，也没有节目，只有茶和精美的点心。然而这场原本应该十分简单的活动，没过多久就复杂化了。其中一辆客车在驶入东车道时，撞到了白宫东南入口的钢门。大门就这么卡住了，一直维持着打开的状态。
>
> 与此同时，乘坐另一辆客车的客人已经抵达白宫，正在外面排队等待进入。其中一位客人在出示身份证的时候，两名特工快步上前逮捕了她——铐上手铐，将她带走了（不过他们倒是用她的外套盖住了手铐，以示尊重）。她的同伴立刻认为，

这位客人肯定受到了极为不公正的对待，便拿出手机开始用愤怒的电话轰炸参议员办公室。参议员马上给白宫法制办公室和椭圆形办公室打电话，要求释放他选区的选民。我从小布什总统的私人助理布莱克·戈特斯曼的来电中听说了这一切。

“有人在你们的茶话会上被捕了吗？”布莱克轻声问道，“有一个参议员刚刚给我打电话，说要向总统投诉。”

“客人被逮捕了？”我倒吸一口凉气，“总统知道吗？”

“还不知道，”布莱克说，“你能帮忙处理一下吗？”

然后，法制办公室来了几通不那么客气的电话，他们同样从愤怒的参议员口中听说了这件事。在社交办公室的常用说法中，这是一个“令人大惊失色”的时刻。我感觉血正在往脸上涌。如果总统听说这次逮捕就糟了，但我更担心的是媒体听到风声，这正是那种深夜秀主持人最喜欢的话题。

我本可以朝特勤局特工发脾气，这样做在当时可能会让我感受稍好一些，但是负责这次活动的特工是一个我非常尊重且信任的人。茶话会已经开始了，我给他打了个电话。这位特工告诉我，那位被捕的女性有好几个联邦逮捕令在身，只要她试图进入联邦设施，特勤局就必须逮捕她。他们从茶话会清单中发现了这个人，一直在等她来。换句话说，这不是一个误会。

当我知道事情原委之后，面前的道路就很清楚了。一名特工将那位女性的朋友带到一边，向她们解释了情况。所有人都震惊了。那位参议员的助手也向我们的工作人员道了歉，说他们的反应过于轻率。15分钟内，问题就得到了解决，并且总统在事情解决之后才得知了这件事。

但混乱仍未停止。数分钟后，我听到绿厅发出喊叫声。当时宾客正在那里排队，准备轮流与第一夫人合影。我冲进去，发现一群女人在大声喧闹争吵，小布什夫人从楼上一定也能听到。于是我做了自我介绍，问她们是否有事情需要帮忙。冲突似乎源自应该让谁排在队伍第一个的问题。

我尽可能模仿出“大家长”的语调，大声说：“女士们，请安静一些，要不然谁都没办法合照了。”

人群中又出现一阵骚动，但我成功地吸引了她们的注意。“布什夫人马上就要到了，你们想让她看到你们这个样子吗？”虽然她们还在怒视着彼此，嘴里嘟嘟哝哝，但还是乖乖地重新排好队，让余下的活动顺利进行了下去。这也许不是一次顺利的招待会，但我们想方设法地尽快解决了冲突，避免出现真正的失误或者难堪的局面。

以下是当你需要直面问题快速做出反应时，应该记住的几件事：

准确了解情况。如果在那个春天的下午，利娅没能快速地从其他白

宫官员那里得到准确的信息，事情就会持续发酵，她个人的声誉也会因此受到影响。提出恰当的问题能帮助你了解情况：发生了什么事情？牵涉到什么人？我们应该如何解决？你还有什么没有告诉我的事情？我们还有多少时间来解决这个问题？

果断介入。在有问题需要处理的时候，你不应该担心人们是否会觉得你过于激进。有一次，原计划要在南草坪进行的法案签署被众议院投票打断了，利娅没有关注自己的语调是否过于激烈，毕竟原来有100名宾客聚集在草坪上等待与小布什总统合影，可是其中80人突然就离开去投票了。此时总统正穿过草坪走过来，而背景中却是一排空荡荡的椅子，这要是被拍进去可不妙！利娅与两名工作人员一起跑过去，飞快地将多余的空椅子挪开，并请求余下的20名宾客填满总统座位后面的空椅子。总统抵达时，大家刚好搬走了最后一把空椅子。最终拍摄完成的照片上，总统后面是一群面带微笑的宾客。利娅和她的下属一瘸一拐地回到草坪的另一边，她的高跟鞋被草地弄坏了，浑身大汗，但总算松了一口气。

提供最新情况。如果有时间且事件无须保密，要让同事知道你意识到出了问题但正在解决。不必说明细节，但要让对方了解最新情况。

当你受邀参加谈判时，有时候可以事先预料到可能发生冲突。在这种情况下要记着，大多数与我们有不同意见的人并不是我们的敌人。如果你去谈判的唯一目标是彻底压倒对方，那争端升级就不可避免了。

要不断提醒自己，分歧可能成为通往进步之路，若你致力于合作更是如此。罗纳德·里根在办公室中珍藏着一块牌匾，上面是哈里·S.杜鲁门的名言：There is no limit to the amount of good you can do if you don't care who gets the credit（如果你不在乎名利，就能行人所不能行之善）。

下面是几条关于如何在直面问题时有效进行干预的建议：

尊重反对意见。提醒自己，与你交锋的对手的观点虽然与你的不同，但同样是有效的。试图从他的角度去看问题，就像你希望他会做的一样。

保持果断而清晰的态度。要坚定而不过分激烈地表达你的诉求。如果你的情绪变得激动起来，要牢记处理冲突是成长的机会：与另一个人共同解决问题，你们的关系会变得更加牢固。

使用包容的措辞。说“我们”，别说“我”，如“我们要怎么解决问题”“我们试试别的办法好吗”。需要完成任务的时候，合作总比斗争强。

倾听不同意见。倾听其他人的声音，能让参与者感到自己受到了重视，从而让对话进行下去。

建立边界

建立边界是一种预防或缓解冲突的行之有效的方式。你应该明确自己的边界，同时也认清他人的边界。将自己的底线清楚、直接地告诉别人，人家可能不太爱听，但会由此知道你的立场、尊重你的观点。边界感能带来秩序。

如果你的同事经常去参加他没有受邀的会议，你可以先单独向他解释清楚会议的人数限制是有原因的，这是对他越过边界的警示。然后你可以问问他具体想知道什么信息，这样你就很可能会得到有用的答案，从而避免这类不恰当的行为一再出现。

尽可能援引先前已经存在的标准，这能为你的立场赋予一种历史的重量感。在白宫，我们会将规定告知那些与我们一同工作的人，包括什么事情是可以商量的、什么事情是问都不该问的。我们以长久以来建立的传统为盾，来抵御不恰当的要求。提出拒绝的不是我们而是白宫，宾客总不能对着白宫的传统发脾气吧！

杰里米

> 有一次，某公司的行政总裁前往拜访奥巴马夫妇。他乘坐私人飞机抵达杜勒斯机场，给我打电话说担心自己会因交通堵塞而迟到。他问我能否帮他拿到通行权，他想租一架直升机直接飞到白宫南草坪。我解释道，只有总统有这项特权，就连第一夫人和副总统也不能在南草坪上降落，其他人更是天方夜谭。1981年，里根总统遇刺受伤后，当时的副总统乔治·H. W.布什拒绝乘坐直升机直接到白宫，以示对总统的尊重。在我平静地解释了白宫南草坪直升机降落的相关规定后，这位总裁意识到自己的请求并不现实，最后乘车来到了白宫。

利娅

> 我最初到白宫时，在维护自己的界限方面做得极差。我有一个根深蒂固的习惯：必须保持随和，不惜一切代价让事情顺利运行。于是，我经常在专业争论中压抑自己的情绪，但最终付出了健康方面的代价。我明白过来，如果我不像尊重他人一样尊重自己，他人也就不会尊重我。
>
> 官邸有一名员工热衷于在所有事情上发表意见，尽管这些事与她的职责并不相干。当她插手与她无关的事务时，我没有吭声，因为那时她看上去相当无害，而我太渴望维持良好氛围了。
>
> 假日宴会的预演是指在数个星期内集合厨师、花艺师和社交办公室之力，进行一次宴会餐桌摆放演习。在一次这样的预演中，我站在甜点桌边，与糕点师比尔·约瑟斯（Bill Yosses）讨论如何摆桌。我将一个大蛋糕碗放在桌子的一端，那位喜欢发表意见的员工走到我背后，说："放在那儿怎么行！得放到这儿。"她把碗移到了桌子中央。后来，小布什夫人来查看宴会布置情况，在国宴厅内巡视并提出一些小建议。当夫人来到甜点

> 桌边时，她看了看蛋糕碗，拿起来放到我最初放的位置。当着小布什夫人的面，那位员工转向我说："我都和你说了，不要把碗放在中间。放在边上不就好多了？"
>
> 我实在不敢相信，这位女士竟能做出这种事来。但我忍住了火气，什么都没说。如果我在小布什夫人面前纠正了她，就会显得我才是那个小肚鸡肠的人。不过，这并不意味着我之后不会说些什么。平心而论，如果一直没人有勇气告诉她，她就永远不会知道自己惹怒了别人。
>
> 后来这位员工终于触到了我的底线。有一天她走进我的办公室，看到墙上挂着4幅装饰画，便点评说它们"过于女性化"，应该换一换。这一次我泰然自若地看着她，说道："这是我的先生特意买给我挂在办公室里的。"她的脸上闪过一丝惊慌，随后退出了我的办公室，没有再说一句话。我终于让她知道，她的所作所为有些过分了。之后我们之间再也没有发生过此类问题。

下面是几条关于如何运用边界避免冲突的建议：

设立边界。不要因为害怕冲突就允许他人为所欲为。如果你不希望在星期天晚上收到与工作有关的邮件，那就别在这个时间段回复任何信息，除非是紧急事件。如果一名同事喜欢在星期一早上到你家来延续周末的欢乐，你应该友好而坚决地告诉对方，你要开始工作了。如果你在假期想去一个与世隔绝的地方，那就最好给同事留下纸条，解释清楚在哪些日子他们联系不上你，万一有紧急状况应该找谁。

坚持信念不动摇。当你的私人边界受到挑战时，不要轻易让步。并不是只有孩子才会感觉到同辈人的压力，在我们的一生当中，总是会不得不压抑自己的感受。我们越早学会忽视这些压力，就能越轻松地贯彻自己的信念。

保持慎重。不要分享太多私人信息或者未经证实的谣言，在工作环境中尤其如此。如果有人询问出其不意的问题，侵犯了你的隐私，你可以礼貌地改变话题。

运用常识。找到潜台词中暗含的边界，防止冲突升级。别专挑工作繁忙的时候用特别长的时间去午休。如果在一个忙碌的日子，你需要离开办公室，就安排自己在前一天晚上多留一会儿，或者早点儿到办公室，做好自己那份工作。如果你能看清职场上那些显而易见的边界，就在无形中鼓励了其他人也这么做。

控制回应

处在冲突当中时，你应该仔细考虑后再做出评论或采取行动，以防说出不可挽回的一时气话。在不加控制的怒火中冲口而出的话语，很有

可能会永久地改变一段关系。即使你与某个人在某个具体事件上有分歧，也不要上升到你对这个人的总体态度上。

怨恨的情绪或者报复的想法会让解决冲突变得更棘手。处理问题时，要避免嘲讽、轻蔑、批评和过度防卫心理。它们只会加剧矛盾，让你的对手更加顽固。在发脾气之前，提醒自己还有更大的目标。

杰里米

> 有时我们需要闭紧嘴巴，尽管这可能很难。某年1月的一个寒冷的夜晚，我去出席一次晚宴。我只认识晚宴主人，于是我在穿过豪华的起居室时，有意地向不同的人介绍自己。当时有一个年轻人站在壁炉前，正在欣赏壁炉架上的各种照片。我问他认识主人多久了，这是一句不会出错的开场白。年轻人说他们相遇在某次“糟糕透顶的典型的白宫假日招待会上”。他说起当时多么无聊，在那些“老旧的房间里瞎晃悠，人人都在拍照”。我一开始怀疑他在开玩笑，因为他说得兴致勃勃。但很快我明白过来，他是认真的。我听着他说的话，笑容逐渐在脸上凝固了。
>
> 后来我们都坐在了晚餐桌边，那张桌子几乎像白宫国宴厅的餐桌那么大。主人简要地介绍了每位客人，让大家都能彼此认识。当主人说“我们很荣幸白宫社交秘书杰里米·伯纳德今晚有时间来与我们相聚”时，我用眼角的余光瞄到了那个年轻人的反应。他大吃一惊，向身旁的人耳语了什么。我将要离开时，特意去与他握手，表示很高兴能认识他。他为自己的失言而道歉，我一笑而过：“没事儿。”
>
> 这成了我下属最爱讲的一个故事。我们在早晨例会上讨论前一天的活动时，大家常常开玩笑说这“只是又一次糟糕透顶的活动”，但其中蕴含着对一切都顺利进行的宽慰之情。

你应该了解到大部分的冲突都是过眼云烟，要以健康的方式引导愤怒和挫折感，避免不当发泄。如果某一天过得特别艰难，杰里米会让助手给他5分钟安静的时间，并关上办公室的门。门一关，杰里米就坐到远离办公桌的地方，进行一次短暂的冥想。短短几分钟的安宁，便能为我们缓解压力带来莫大的帮助。在白宫水深火热的一天工作过后，利娅常常会在车中把收音机声音调大，找到最热闹、最欢快的音乐，跟着一块儿唱起来。这样，她到家时就已经感觉好多了，也能与家人共享天伦之乐，而不会因为工作上的烦恼而迁怒于他们。

白宫社交秘书的工作经验给了我们巨大的帮助，让我们学会迅速解决冲突，建立生活与工作上的边界，并且尊重他人的边界。时刻在公众的目光之下行事，意味着我们在面临棘手的状况时要保持克制和深思熟虑。

处理冲突是一个人自儿童时代就开始发展的技巧。如果孩子看到双亲或者照料者以积极的态度彼此交涉，他们自己也会学着这么做，从而

形成合理解决冲突的习惯。他们会学会如何为自己发声，同时管理好情绪。这都是缓解压力的有用工具，也是极其优秀的才能，并且像其他技能一样，这也是完全可以在后天学会的。

07

诚实：往往是解决问题的最佳方式

TREATING
The Extraordinary Power
PEOPLE
of Civility
WELL
at Work and in Life

真实就是力量，而且亘古不变。

Truth is powerful and it prevails.

索杰纳·特鲁斯

Sojourner Truth

当谈起美国公认最诚实的总统时，人们很少会想起格罗弗·克利夫兰（Grover Cleveland）。大多数人能记住克利夫兰总统，是因为他是美国唯一一位两次任期不连续的总统，以及他有一个非婚生的孩子。然而，正是克利夫兰正直、坦率的名声及与腐败进行斗争，才让他从水牛城的市长一跃成为纽约州州长。担任州长时，他与坦慕尼协会（Tammany Hall）根深蒂固的势力做斗争，然后一路平步青云，当上了总统。出版商约瑟夫·普利策（Joseph Pulitzer）列出了人们应当投票给克利夫兰的4个理由：第一，他很诚实；第二，他很诚实；第三，他很诚实；第四，他很诚实。

就在1884年总统竞选前夕，克利夫兰的非婚生儿子曝光了。当时未婚的克利夫兰确认了与儿子母亲的关系，并承认这个孩子由他养育。这可能是美国历史上唯一一次性丑闻对候选人提供了助力的情况：克利夫兰成为当时近30年来第一个赢得竞选的民主党人。

诚实是一项人人欣赏的品质，但它需要讲究方式。你必须拥有足够的自信，能泰然自若地处理冲突，才能知道如何表达难以启齿的真相，或者知道应该在什么时候过滤掉那些会伤害听者的信息。

你需要知道的第一件事是，尽管真相总是好的，但是谎言也可能是出自爱意和温柔。有时候，说出真相可能是残酷且毫无意义的。我们因光明磊落而自豪，但同时也发现在某些情况下，最恰当的做法是小心翼翼地绕过真相。

在真诚坦率方面，有三个基本原则指引着我们：从一开始就坦白一切，分清真相会带来帮助还是伤害，用长远的目光看待问题。

从一开始就坦白一切

有时候你可能会忍不住想隐藏使你感到窘迫的事实，尤其是在工作面试这一类的场合。但正是在这种环境中，保持诚实才能为你建立诚信的形象，让人刮目相看。马弗·布兰登（Muffie Brandon）在面试社交秘书职位的时候，最先做的就是提醒里根总统自己是一名在册的民主党人。马弗后来说，总统回应道："我自己过去也是民主党人。我们要找的是最适合为美国服务的人。"双方的诚实奠定了良好工作关系的基础。

杰里米

> 我在美国驻法国大使馆工作时，收到一封由米歇尔·奥巴马的下属发来的电子邮件，询问我是否有兴趣申请社交秘书的职位。这是因为那时的社交秘书朱莉安娜·斯穆特即将离职，要为总统的竞选连任做准备。我没有犹豫就答应了。在面试之前，我提前在周末抵达了华盛顿，为可能的行程延误提供了缓冲时间，也能更好地调整时差。整个上午，我都在与高级幕僚会面，结束之后被带到奥巴马夫人的东翼办公室。她拥抱了我，

在正式开始谈话之前，我们聊了一些我在巴黎的工作。我担心自己的开场白可能会有问题，但我想尽量地坦诚："我必须承认，我不是花艺专家，也不了解床上用品。"她笑了，告诉我在其他员工中有人对这两项工作颇有造诣。

面试过后，我告诉朱莉安娜我一开始说了什么，她大笑起来，告诉我她面试的时候也对奥巴马夫人说了同样的话。结果是我们两个人都被雇用了。

我之所以会尽量地坦诚待人，应该追溯到我在得克萨斯州念高中时的一件事情。那次我和三个朋友一起违反校规，离开校园去吃午饭。不久后，我们被喊到校长的办公室，一个一个地被询问。我们还没时间统一口径呢！其他人都磕磕巴巴的，有个人说他想出去为年鉴上的广告位寻找广告主。轮到我的时候，我举起双手，说："我只是想在别的地方吃顿饭！"校长笑了，我们被送回教室，没有受到惩罚。

利娅

1987年夏天，老布什让儿子小布什和我丈夫一同与埃德·马迪根（Ed Madigan）代表会面，寻求马迪根对共和党提名的支持。马迪根的反应并不积极，他对小布什说："我担任国会议员时赢得了初选，请求您父亲的帮助，但他的下属没有一个人给我回电话。您为什么会认为我现在愿意为他卖力呢？"

小布什回应道："关于我父亲的下属没有给您回电话一事，我代表他向您致歉。这绝非我父亲的所作所为。他是一位真正的绅士，如果他知道此事，一定会十分愤怒。当然，我并不期望您一定会支持我们，但我希望您知道，我们十分期望得到您的支持。我把我的电话留给您，如果您有什么事情需要我的帮助或竞选的帮助，抑或是我父亲的帮助，请您给我打电话，我一定会接的。"

两天后，马迪根为老布什竞选总统背书。他告诉我丈夫韦恩，他与小布什的那次对话是自己"与华盛顿的所有人之间有过的最坦诚的交流"。小布什用自己的诚恳将对手转化为支持者。他们的关系从此变得越来越亲密，马迪根后来被任命为小布什任内的农业部部长。

事实上，在职场上弄虚作假可能会使你陷入危险的境地。你认为无关痛痒的捏造可能会让你的声誉受到影响，你应该清楚地说明自己的能力。如果你只是在中学随便学过两年西班牙语，就不要对老板说你能流利地与西班牙人交流。当你被要求带领讲西班牙语的客人参观办公室时，你的不诚实就会以一种特别尴尬的方式暴露出来。

还有一条重要的经验是，别承诺任何你做不到的事情。尽管政治支持者都热衷于设宴，但他们有时候也会忘记自己的住所可能不足以举办总统级别的活动。有一次，一名筹款人在郊外别墅举办活动，承诺会

有“充足的停车位”。然而，他所谓的停车场只不过是附近的一片崎岖不平的野地。那天晚上下着雨，100多辆汽车在浸水的草地中下陷，一直没过了轮胎。林赛·雷诺兹（Lindsay Reynolds）是一名警惕性很高的活动规划人，他眼见问题发生了，立刻打电话叫了方圆几十公里内的所有拖车，马上把汽车从野地中拖了出来。晚宴结束时，宾客们的车辆已经在车道旁排成一列，尽管泥泞不堪，但总还能上路。宾客并不知道，林赛让一场灾难免于发生。但我们可以肯定，人们再也不会不假思索地在那所房子举行政治活动了。

分清真相会带来帮助还是伤害

我们知道应该尽量说实话，但有时候小小的谎话能让他人感觉更舒服，也能表示出你对他人感受的尊重。利娅的婆婆萨莉的厨艺很糟糕，每到傍晚，萨莉就开始在厨房忙里忙外，她的丈夫此时便会从椅子上跳起来，说：“萨莉，你累了，咱们出去吃饭吧。”许多年来，他们一直快乐地重复着这个过程。我们是否应该对彼此坦诚相对，始终是一个复杂的命题。在我们看来，说话直截了当的程度取决于特定的情境和你的动机。

利娅

> 2005年，伊拉克战争进展不佳，美国国内反战情绪日渐高涨，在白宫活动中邀请表演者变得越来越困难。安排表演者的日程本来就十分棘手，因为这些人的日程经常提前数年就定好了，或者在白宫活动当天要出国巡演。要找到一位“在美国，当晚未被预约，愿意义务演出”的表演者非常需要运气。那一年，我们还需要在表演者被邀请条件中加上“并非坚决反对布什政府”这一条。十分尴尬的是，当小布什总统在别处参加活动与表演者会面时，他们会谎称自己非常期待在白宫演出。之后总统向我提起有过这样的对话，我会再去联系表演者，他们却纷纷改口说没有时间，每次都是如此。
>
> 总统日理万机，不会关心特定的名人是否来过，因此这个问题并不严重。直到有一次，在高级幕僚的圣诞宴会上，我恰好坐在他身旁。总统告诉我，他与一位当时大受欢迎的乡村歌手聊得很开心，对方也说很期望到白宫来演出。然而就在一个星期之前，我刚刚与这位歌手的经纪人有过电话交流。这个经纪人不仅仅是拒绝了我那么简单，而是说：“想都别想！”我没有过多犹豫就把实情告诉了小布什总统。我看到他的脸上闪过一丝失望的神色，当时我真希望自己能收回刚说过的话。小布什总统在最猛烈的政治攻击面前总是泰然自若，我从没想过他竟会把一个艺人的话放在心上。我立刻说，我很肯定这位歌手只是因为日程冲突才来不了的。但后来我明白过来，当总统提起这位歌手时，我应该附和说要是能请来白宫演出就好了，然

后再告诉他我会去联系。坏消息可以先不说，避免进一步的伤害，或者我至少可以说得更婉转一点儿！

杰里米

我自己也曾听到过残酷的实话，这让我自己在说出实话之前，总会先经过慎重的考虑。2015年2月，就在我做社交秘书任期结束前的三个月，Vogue杂志做了一次关于白宫社交办公室的详细企划。作为社交秘书，我自始至终尽量保持低调，几乎从没有接受过采访。这次我要和同事一起接受采访、拍摄照片，我感到十分激动，也有一些紧张。我们都很担心自己的衣着无法达到这本奢华的杂志的标准，但同时又很期待。

然后有人告诉社交办公室团队，有一些人对社交办公室获得过多的关注很不满，他们觉得自己才应该成为杂志文章的中心。将此事告诉我们是毫无意义的，我们感到不快，而且这还是我们第一次从那些人身上感到敌意。原本欢乐积极的工作气氛就这样为之一变，这种所谓的"诚实"将一次激动人心的特别体验涂上了不愉快的色彩。

为了保护宾客，让他们时刻感到宾至如归，我们常常要说半真半假的话，偶尔也需要说谎。比如，我们会重新解释他们抱怨的情境。

"您不喜欢这次演出的座位吗？但这里是整个大厅音响效果最好的位置，您可真幸运！"

"我为您带来了激动人心的消息。在今晚的正式晚宴中，您的邻座将是州长千金。从州长子女的角度去了解州长府上的生活难道不是一件有趣的事情吗？通常情况下，我们不会让14周岁以下的孩子出席这样的宴会，不过这次是例外。"而事实是，尽管我们都喜欢孩子，但当你受邀前往白宫参加正装晚宴，期待度过一个雍容典雅的夜晚时，与一个孩子邻座也许会将这种体验毁于一旦，无论这个孩子多么可爱懂事。

"我们深感抱歉，您今夜无法与总统邻座。这是因为住房及城市发展部部长特意请求您坐到他那一桌去。我们很少接受这样的私人请求！"

有时，掩盖真相带来的害处比好处更大。我们中的大多数人都曾在职场上与做事不力的人共处，这让我们不得不思考如何才能解决问题，同时又不让他们产生被疏远的感觉。每一天我们都在做出类似的权衡：我是否应该告诉这个和善的新助手，他做记录的时候记下的电话号码都是错的？我如何才能让共事者知道，我已经不再愿意为他的缺席打掩护、弥补他在工作上的疏漏了？

这些同事需要听到真相吗？当然需要。但是，说出真相的形式决定了它的效果。应该有人来告诉新来的前台，我们对她的工作表现抱有怎样的期望。我们可以告诉她，她非常善于接听电话，效率很高，但记录电话号码时要更仔细些，以避免出错，即我们对她的工作评价既要诚实又要保持乐观的态度。在直接报告上级之前，你必须先与同事实话实

说。

而在你自身的表现上，当你处于困境时，记住“你为什么要告诉我这个”总是要比更愤怒的“你为什么没有早告诉我”更容易回答。如果你知道上司必须要了解的重要信息，比如一批销路最好的产品由于运输问题延误到了圣诞节之后，或者你没能及时向客户出账单导致月结账目出了差错，这时掩盖真相可能会像滚雪球一样加剧问题，甚至会导致你丢掉工作。在这些情况下，尽快向上司或同事告知实情能表现出你的诚实和对公司利益的关心。

杰里米

我们总是将奥巴马夫妇每年8月在马萨葡萄园岛的几周休假看作赶上工作进度的最好机会。2011年9月第一周，我正在准备一次东翼高级幕僚会议，这将是一个多月以来奥巴马夫人参加的第一次会议。

早些时候，我收到了第一夫人公共联络室主任陈远美发来的电子邮件。她提议，在会上不要提及即将到来的为迎接韩国领导人而举办的国宴。我们最近了解到，这次宴会的时间被设在了10月13日。这封电子邮件让我们措手不及。我们需要确定并审阅宾客名单，仅是这一件事就可能花上6个星期时间，然后我们还得在合理的时间内将请柬送出去。在会议之前我没有机会与陈远美交流，便假定她是不想让议程过于饱和。

在进一步考虑之前，我已经来到了奥巴马夫人面前，向她汇报我们将在秋天举办的无数场活动。在汇报的同时，我也在思考着这个似乎注定双输的局面：我应该忽略陈远美的指示吗，还是应该向奥巴马夫人隐瞒信息？如果我隐瞒，如何能保证她不会从别的地方听到？

于是我深吸一口气，简单地说：“我们刚刚接到通知，迎接韩国总统的国宴日期是10月13日。”尽管我能看到奥巴马夫人的表情很吃惊，但我依然继续说了下去，提到预算和其他细节。她提出了自己忧虑的问题，与我的担忧一致，但幸好除此之外，她都十分镇定。

在会上，我始终不敢看向陈远美的方向。后来我去找她，做了唯一一件我认为正确的事情：我说谎了。我告诉她，我在会议之前没看到她的邮件。我本可以说“很抱歉我们没有时间早点儿讨论这件事”，然后再解释我的想法，但当时我的直觉是对上级坦诚，而不是与同事一起掩盖真相。直到许多年以后，我才对陈远美说出了事实。我们都笑了，她原谅了我。

用长远的目光看待问题

当你考虑是否应该对某人坦诚时，采取长远的目光至关重要。很多工作上的关系尽管有摩擦也需要长期延续下去，因此你必须为未来做好铺垫。

当你发现对方向你说谎了，你应该采取最好的处理方式，避免引发激烈的冲突。你可以戳穿谎言，但方式必须要巧妙、委婉，比如先假定对方是受到误导或者获得了不准确的信息。如果同事向你的上级说谎，声称你要为某次重大延误负责，你应当与同事单独交谈，平静地讨论这一问题，或坚持要求与上级一同讨论以澄清这场“误会”。

无须直接指责同事。在一次有杰里米在场的会议上，奥巴马夫人告诉一名幕僚他的备忘录没有记录下足够的细节，并且对他的工作进行了批评。杰里米在此前的一次会议中，目睹另一位同事指导这位同事大幅度修改了会议备忘录。在与第一夫人的会议中，这位同事什么也没说，后来杰里米私下告知了奥巴马夫人，这位幕僚实际上是完全按照指示行事的。奥巴马夫人的态度就软化了。

利娅

> 我来白宫之后不久，就发现了一名员工说谎。新官上任，我得到机会展示总统用的瓷器和精致的银质餐具。这一切让我十分激动，我尤其喜爱银镀金餐盘。然而当我要求其中一名管家在即将到来的国宴上安排使用这种餐盘时，他告诉我餐具不齐，现在已经不再用了。我对这种情况早有耳闻——在白宫，使用哪种餐具始终是一场斗争。馆长和管家为了保护器具，不断地拒绝我的请求，甚至不愿意让我看看都有哪些收藏。我们总是处在令人难以忍受的彬彬有礼的角力中，争执哪些器具应该交给白宫展示和使用。当我向另一名管家提及我的失望之情时，这位管家吃惊地挑起眉说：“可是我们有60套镀金餐盘可以用啊。”
>
> 从那以后，只要活动符合规模和正式程度，我都会要求使用镀金餐具。没有必要与那名管家发生尴尬的冲突，我知道他只是想保护好藏品，他也知道我只是想让晚宴尽可能气派些。为了能长期顺利地合作，我们都得把一时一刻的冲突抛诸脑后。

杰里米

> 在一次活动上，我与某人交谈，他夸口说自己与奥巴马夫妇非常亲密，甚至到了无话不谈的程度。我清楚地知道他说的不是真话，也产生了戳穿其谎言的冲动，但之后我决定还是不说为妙。他的谎言不会伤害到任何人的名誉，也不会改变任何实际结果，只是能满足他的一点儿虚荣心而已。我对他感到些许同情，然后不再关心这件事。

人们有时会说出一些草率的话，但并不应该为此被过于苛责。如果

事情变得很清楚，这些无用的话语并非出于无知或者偶尔为之，而是被有意地唆使，那我们最好直截了当地做出回应并尝试阻止。

利娅的父亲一生都是民主党人，而他似乎将女儿的不同政见看作某种私人层面上的背叛。许多年来，他都会故意向利娅提及自己讨厌哪些共和党政客，如果那个政客恰好是她的上司，他就更变本加厉。终于，在多次刻意忽视他的话或者转变话题之后，利娅开口说："爸，我们只是对政治有不同的见解。我们一年就见几次面，不聊这些不是更好吗？"利娅没有加入具体的争论，只是对情况做出了总体评判。后来，她的父亲几乎不再提及政治观点，父女的关系也得以保持融洽。

利娅

> 有时放手也是一种优雅和释然。切尼夫妇早期在副总统官邸举办的一次晚宴上，前副总统夫人、过去曾居住在这所房子里的玛丽莲·奎尔（Marilyn Quayle）四处张望，大声说："这里从前多美啊！"切尼夫人和我交换了无奈的表情，但她略过这句话，热情地迎接了奎尔夫人。她知道，奎尔夫人不是有意羞辱她，只是回忆起了过去的时光。

历史上从来不乏通过撒谎得到参加白宫宴会资格的人，但很少有人像这位客人这么胆大包天：他告诉约翰逊总统的社交秘书贝丝·埃布尔，自己的妻子就要死了，参加为迎接挪威国王和王后举办的午餐会是她一生中最后的愿望。但这次午餐会的请柬已经派发出去了，并没有空余的名额。于是贝丝去找约翰逊夫人，告诉她客人这个不同寻常的请求。夫人立刻就同意让贝丝想办法让这对夫妇加入活动，而后来贝丝也做到了。

但在随后几个月乃至多年间，贝丝多次遇到这个男人和他活蹦乱跳的妻子。就是因为当时贝丝把这个客人往好处想，才会受到他的欺骗。但从长远看来，邀请他们前来仍是正确的。因为贝丝以这次经历警示她的继任者，要郑重地怀疑所有的"最后一次请求"。

08

忠诚：巩固人际关系，强化团队合作

友谊是把世界连接在一起的唯一纽带。

Friendship is the only cement that will hold the world together.

———

伍德罗·威尔逊

Woodrow Wilson

在白宫中，忠诚如同稳定的电流，使人们之间的关系变得更加牢固，这样的关系往往会延续一生。我们不用花费太多的时间，就能分辨出能够依赖的人和不应当寻求帮助的人。在任何职场上，道理都是一样的。只要忠诚的信念足够强大，人们团结一致，就能做成任何事情。

如果没有建国功臣的信仰和理想，美国的建立就不可能成为现实。尽管帕特里克·亨利（Patrick Henry）和乔治·华盛顿同样来自弗吉尼亚州，也都是革命派，但他们之间的关系并不像我们所想的那般亲密无间。亨利极其反对华盛顿所支持的宪法，他认为，殖民主义者仅仅是以联邦政府代替国王，依然可以肆无忌惮地征税。他警告人们："我们将失去自由，暴政无可避免。"华盛顿则将亨利称作"自由之敌"。

1778年，殖民地军队陷于一系列败仗和撤退中，士气低落。费城的本杰明·拉什（Benjamin Rush）是《独立宣言》的签署者之一，密谋要免除华盛顿大陆军总司令的身份。拉什给帕特里克·亨利写信，邀请他加入这场阴谋。然而，亨利立刻将这封信转寄给了华盛顿，向他发出警示。即使他们在其他问题上争论不休，亨利对华盛顿的忠诚从未受到影响，美国独立始终是他们的共同目标。华盛顿对亨利感激不尽，两人终其一生都是盟友。

忠诚并非愚忠，而是一种对真实和贯彻始终的承诺。与忠诚的人共事，你会明白他们之所以在工作中有优秀的表现，是因为他们对你、对组织有着一份责任感。同样，他们也知道自己能够反过来依赖你。

西奥多·罗斯福有一句名言叫"忠诚比虚名更可贵"。人们现在日渐遗忘了这个忠告。我们发现，忠诚是获得成功和充实生活的关键。它能带来一份积极的感受，也是一项可以学习的社交技能。我们将其分为以下几个重要的因素：保守秘密、成为坚强后盾、构建双向忠诚、顾客忠诚度，以及忠于人、忠于事业。

保守秘密

忠诚者了解如何保守秘密。在我们认识的人当中，白宫官邸的工作人员是一群最忠诚的人，我们可以完全信任他们，因为他们从不谈论白宫过去主人的闲话。我们的确问过他们这些，一半是出于好奇，一半是将其作为一种非正式的考验。他们始终能够保守秘密，这表现出他们决心维护每一任总统的隐私。同样这也让我们感到非常放心，因为他们也会对我们的上司有着同样周到的考虑。在今天的媒体环境中，某个普通人与名人之间的关系可以轻易变现，但极少有白宫官邸的工作人员会与媒体交谈。即使接受媒体采访，他们说的也是总统家庭的正面故事。

所有与总统夫妇拥有紧密工作关系的人都能看到，总统和第一夫人的生活完全暴露在聚光灯下，没有任何隐私，于是他们很容易对工作人员涌现出一种依赖感。想想这是什么感觉吧：你知道自己说出的每一句话都会被听见的人反复咀嚼，传话游戏总会发酵成负面新闻；你每次表

露出挫折感或失去耐心，尽管这只是人之常情，但就是会有人跑去通知所有人你今天心情不好。隐私得不到保护的感觉，会让最强大的人渴望忠诚。因此，总统和第一夫人总是给予官邸的工作人员极大的尊重。

杰里米

> 2012年，我为第38届八国集团峰会来到戴维营，切身体会到了白宫官邸工作人员的能力与忠心耿耿。多日以来，我们都在为其他国家的领导人的到来做准备。在等待迎接他们时，我们有一些休息时间。我与白宫管家聊天，询问他们对历届总统的看法。他们说出的故事都是正面的，我只能从他们分享的逸闻数目去猜测他们喜欢哪任总统多一些。关于老布什总统，他们极尽美言，显然对他怀有一份特别的尊崇之情。2013年，在一次光芒基金会的庆祝活动中，老布什重回白宫，我也亲身见证了工作人员对布什家族的敬爱。当老布什夫妇步入外交接待室时，官邸工作人员团队殷切地等待迎接他们。我注意到，不只老布什夫妇眼含热泪，20多年前与他们共事过的工作人员也同样热泪盈眶。

我们应该以白宫官邸的工作人员为榜样，在传播朋友和同事的私人信息时考虑得更加周详。忠诚者绝不会在背后诋毁他人，当别人发表刻薄的言论时，要准备好礼貌地为自己的盟友辩护。尽管批评者也许不认同你的观点，却会尊重你以诚待人。

尽管听说有人在其他人面前批评你是一件令人沮丧的事情，但你应该别把它太当回事儿，更不要以此为由说对方的坏话。利娅在白宫担任不同职位时都发生过类似的事情。她知道这些批评更多的是一种政治手段，而非针对她个人。人们常常试图通过贬损他人来增强自己的影响力。利娅始终告诫自己，无论如何她应该效忠的都是总统和副总统，以及他们各自的夫人。

成为坚强后盾

奥巴马夫妇与拜登夫妇之间有着罕见的真挚友谊。宣告本·拉登死亡的第二天早晨，活动前的东厅静悄悄的，杰里米看见总统走了进来，张开双臂拥抱了拜登夫人和奥巴马夫人。很明显他们不仅互相尊重，而且建立了以信任和倾慕为基础的牢固关系。在美国建国早期，总统和副总统在上任前不久仍是竞争对手，副总统是在总统竞选中取得第二位的人。不仅如此，未获胜的党派通常会选择总统的竞选对手担任副总统。因此，总统与副总统绝少是立场相同的伙伴。

奥巴马与拜登却是例外。拜登有一次在采访中说："我不喜欢他，但我爱他。"在一次感人的仪式上，奥巴马给了拜登一个惊喜——为他颁发总统自由勋章，称他为自己的兄弟。拜登热泪盈眶，微笑起来，奥巴马打趣说："这又给了媒体一个机会来八卦咱们的兄弟情。"

同样，奥巴马夫人与拜登夫人之间的搭档情谊也与日俱增，无论是在美国各地的“联合力量”组织中还是在白宫中的工作上，她们都是极好的合作伙伴。2015年6月，在拜登爱子博·拜登（Beau Biden）的葬礼上，奥巴马总统感人肺腑的讲话并非作为美国总统而发，而是作为家族成员而发。这两家人之间有着极为浓厚的爱与情谊。

这样亲密的关系不可能在一夜之间发生，而是随着时间的流逝精心地建立起来的。忠诚意味着始终不懈的支持，即让对方知道你一直都在，随时愿意倾听或提供帮助。无论是私人问题还是工作问题，你都要向身处困境的朋友伸出援手。锦上添花者众，而人们最难忘的却总是那份雪中送炭之情。

这不是空洞的口头承诺，而是具体、可靠地表示“我愿意在你身边”。如果你参加同事配偶的葬礼时对他说“有什么我能帮忙的尽管说”，就听上去显得模棱两可，似乎有些不够真诚。这时候你应该想一想自己实际上能做到的具体的事情，比如问对方星期二晚上是否需要你带晚餐过去，或者星期六下午是否需要你把孩子们带出去看电影，好让失去至亲者有一些喘息的空间。

利娅

> 几年以前，我丈夫韦恩在纽约工作时，因胸口疼痛倒下了。韦恩到了医院，请求助手通知上司斯蒂芬·施瓦茨曼（Stephen Schwarzman），表示自己无法参与当天晚些时候的会议了。斯蒂芬听说韦恩进了医院，立刻去医院看望，并与韦恩一起等检测报告出来。他承诺一有消息就给我电话，我飞到纽约去与他们会合。幸好，韦恩心脏的小问题解决了，但我们都不会忘记在那次可怕的考验中，斯蒂芬对韦恩的友善与付出。对他来说这只是平常的一天，但我常常满怀感激地想起。

杰里米

> 过世的参议员特德·肯尼迪（Ted Kennedy）在与人发展深厚的情谊方面具有独到的天赋。在他为参议院重新选举筹款的几次活动中，我担任主持人之一，后来就收到一张他的手写字条。在复活节、美国独立日和其他假日我也会收到他的来电。特德·肯尼迪会打电话来聊天，就像老朋友一样。与他打过交道之后，我才知道我父母为什么一直对他评价极高。
>
> 肯尼迪议员多年来的政治总监比尔·卡里克（Bill Carrick）告诉我，有一件小事让他了解到自己的上司是多么重视与同事发展私人关系。在某个周末，密西西比州的参议员约翰·斯滕尼斯（John Stennis）进了医院，肯尼迪在接下来的周日给卡里克打了个电话，说：“比尔，我需要你在政治上的帮助，也需要你在战略上的帮助。但最主要的是，我需要你在我们的同事进医院的时候及时通知我！”

下面是一些让自己成为坚强后盾的方式：

遵守诺言。这里的关键仍然是一致性。言出必行能让你的形象更可靠，也能让其他人更忠于你。与可以依靠的朋友一同度过人生，总比独自生活更充实，也不那么孤单。

坦诚地表达意见。当你给一位朋友带去了坏消息时，一定要同时表达出支持他的心意。杰里米有一个朋友，希望能得到一次重要的约见。后来，约见明显是不可能了，但没有人愿意去告诉她这个消息。杰里米与她见面，告诉她接下来会怎么样，她很失望但感谢他的坦诚。

无条件地表示支持。一旦你已经对别人表示了支持，就不要撤回，而是要毫无保留地去帮助对方。忠诚是一种非黑即白的东西，没有介于中间的选项。朋友和同事都会感激你的忠诚和热心。

杰里米

我们在生活中总有顺利与不顺利的时候，而跟我们关系最密切的永远是那些无论什么时候都支持我们的人。已故参议员特德·肯尼迪的妻子薇姬·肯尼迪（Vicki Kennedy）十分善于让他人感受到被重视。多年以来，我们曾多次见面，对话始终十分融洽。我在任职期间曾多次收到肯尼迪夫人发来的信息，最动人的是我离开白宫时，她发给我许多封邮件，问我最近如何，接下来有什么打算，并附上她最好的祝愿。这一切对我来说意义深远。

利娅

我刚到华盛顿的时候，在乔治城大学美国战略与国际问题研究中心跟一名来自荷兰的年长妇女共事。她名叫伊尔莎·穆勒（Ilse Muller），父亲曾为荷兰皇家壳牌公司工作。在第二次世界大战刚开始的时候，日本占领了荷属印度尼西亚，她被困在了那里。青少年时代，伊尔莎一直在日本建的一处条件恶劣的女性集中营里生活。这种经验令她能够从独特的角度欣赏生活，也成为她所在乎的人们坚强的后盾。

伊尔莎对我十分友善，我们常在附近的印尼餐厅一起吃午饭。她会用流利的马来语点餐，给拥有美国中西部口味的我介绍了一系列异国风情的佳肴，比如印尼炒饭和甜曼煎粿。我与伊尔莎相处了很长时间，她要求我在工作中放慢速度，注重正确性，还鼓励我继续深造，并温和地敦促我享受生活、不必过于认真严肃。在我的人生中，这样一个总能提供有效指导的人为我带来了无法估量的幸福感。

在我订婚后，我与伊尔莎的友谊变得更加重要了。我的父母反对这门婚事，拒绝为婚礼付款，最初还拒绝出席婚礼。这本应是我生命中最快乐的时刻，却变成了每天都要从两个我始终渴望得到支持的人那里收到强烈的反对。在整个过程中，伊

尔莎是我一直依靠的人。能有一个成熟而忠诚的朋友衷心地祝福我的婚礼，并在整个婚礼仪式上始终面带微笑，这对我来说是极大的幸运。后来我的父母逐渐喜欢上了韦恩，但我永远无法忘记在最初那些艰难的日子里，伊尔莎对我的始终不渝的支持。

构建双向忠诚

忠诚不仅仅在同辈和同事之间重要，在企业的成功当中更不可或缺。所有的公司领导都很清楚，现在的公司如果期望员工稳定工作，需要做的事情远比支付薪资更多。公司必须为员工提供渠道，让他们表达关于如何达成专业上的目标，如何创造职业成长的机遇，如何在组织各部门之间建立合作的意见，以及让员工看到你关心他们作为个人和集体的福利。如果你处于领导的位置，则要对下属表达出感激，为你的下属仗义执言，给他们为你工作的动力。

在许多方面，办公室的环境如同家庭，我们会与经常有机会交谈的人变得密切起来。赞扬他人，与下属定期沟通，以及提供进一步学习和训练的机会，能帮助他们感受到自己在工作中得到了成长，从而建立对公司的忠诚心。

利娅始终清楚，当复杂的问题出现而她需要帮助时，她就可以拿起电话，与白宫幕僚长乔舒亚·博尔滕（Joshua Bolten）来一次坦诚的对话。其实，博尔滕刚上任不久就主动联系了利娅，鼓励她随时给自己打电话。他开放的态度让社交办公室与西翼之间的互动比过去更顺畅，而且他这种共同承担的方式在整个白宫蔓延开来，让整体氛围变得更高效、更友善。

给雇员以意义感，让他们感到自己属于集体的一部分，是一种极好的做法，能点燃他们的忠诚之火。希望取悦喜爱的对象是人性，而忠诚总能得到回报，最终不断放大。

杰里米

如果你为一个组织或一项事业努力工作，当中又发生了一些困难，在这个时候，你知道自己身后有来自上司的保护，就能极大地缓解焦虑。曾有一个民主党的重要捐助者希望为奥巴马议员举办活动，同时要求大量的一对一交流时间，还要求奥巴马在一些问题上做出承诺。我们请求这名捐助者降低要求和期望，结果他生气了，开始朝竞选工作人员和愿意听他说话的人怒吼。我是其中一个他以丰富的词汇辱骂的对象。

在这种一边倒的“对话”结束后，我给财务主管彭妮·普里茨克（Penny Pritzker）打了个电话，报告了此次经历。我紧张地屏住呼吸，等待彭妮做出反应，毕竟这个人是民主党长期以来的忠实捐助者啊。然而，彭妮让我别担心，她不会再让这个

人举办任何活动了。彭妮后来成了奥巴马政府的商务部长。她让我们看到，那些为竞选活动鞠躬尽瘁的人才能赢得她真正的忠诚。

利娅

劳拉·布什有一个习惯是喜欢跑到东翼各个办公室，友好地问大家："你在做什么呢？"她每次来到现场，总是能提振大家的士气。有一天傍晚她来我的办公室时，我正在为参议员配偶午餐会的菜单操心，恰好看到了一道卖相极佳的菜肴的照片和菜单：可食用的花朵被包裹在数层极轻薄的意面中，底下垫着小菜苗，佐以淡淡的柠檬汁。小布什夫人看着书中的照片，说："我可以借走这本书吗？"然后，她站起来就离开了。几天后，她的私人助手来还书。在第一夫人通讯办公室工作的琼·多蒂（Joan　Doty）那天告诉我："布什夫人带来一本书，给我们看了上面的一张照片，说是您为参议员配偶午餐会准备的。她说：'这就是利娅·伯曼的出色之处啊。'"这个称赞完全出乎我的意料。我脸红了，那一刻也加深了对劳拉·布什的忠诚之心。

顾客忠诚度

无论位于施与和接受的哪一侧，忠诚都有着不可磨灭的价值，这就是它的吸引人之处。双向的好处让我们之间的联系更加紧密，也让我们的感觉更好。但这不只是一种个人的好处，忠诚同样驱动着大大小小的组织前行。很多商人会说，少数回头客往往能带来数目很大的销售量。如果你每天都去一家咖啡店，服务生就会记住你的名字，并且给你每满10杯就送一杯的优惠，这样所有人都能从中得到好处。

无论是顾客、客户还是白宫宾客，建立忠诚度的实质就是让他们感受到自己被记住、受到了重视、得到了倾听。无论你在哪个行业，当你努力与人建立忠诚关系时，也就是在向他人表达你希望超越商业交易之上去建立人与人的关系。

利娅

乔治城有一家摩根药房，面积不大，但已经为华盛顿人供应处方药超过一个世纪了。有一次我的手被狗咬了，感染得很严重。那是一个周五的下午，医生打电话给摩根药房要开抗生素，却不知道药房已经关门了，下周一才开门。药剂师巴利在电话留言中听到了这段语音，直接给我丈夫打了个电话，让他当晚就到已经关门的药房去为我取药。正是这样的服务，才能建立起顾客的忠诚度，多么珍贵而动人啊！

杰里米

我父亲曾是圣安东尼奥的律师，他的客户多种多样，包括社区组织者、教师、政客和公司领导等。当我还是一个十几岁的孩子时，我在一个夏天的午后来到爸爸的办公室。当时，圣安东尼奥马刺队的老板安杰洛·德罗索斯（Angelo Drossos）对我说：“你知道吗，很多人都问我为什么老来找你爸爸。我们的政见太不同了，这里也不是什么大律师事务所。但当我只有一辆小小的流动食品车，没有一分钱的存款时，你父亲始终支持我。当我一无所有时，他在我身边，我永远不会忘记这一点。”

多年以后，我父亲过世了。他的另一位朋友比尔·哈登（Bill Harden）写了一封信，刊登在报纸上，其中有这样的语句：“我最好的朋友今天早晨走了……他有着绝妙的幽默感，我会永远记住他的笑声……如果读者与他没有私交，这将是一个遗憾，但我希望大家都知道，他一生都在为所有人奋斗……我在一生中认识了许多人，但没有一个人像他这么好。顺带一提，我毕生都是一名保守派共和党人。”我的父亲如果在世，也许会为这封信感到窘迫吧。但我为这份忠诚而骄傲，也很感动。

奥巴马夫妇同样深知如何表现出忠诚。入主白宫后，奥巴马夫妇将许多始终与他们站在一起的人也带到了白宫。我永远不会忘记竞选早期与奥巴马夫人在洛杉矶见面时的场景，当时他们刚刚结束了一次筹款活动，她正开着一辆租来的小型面包车前往圣地亚哥。奥巴马夫人带着两个女儿，还有助手梅莉萨·温特（Melissa Winter）。杯架中是一瓶瓶装水，车中没有一丝一毫未来“大人物”的气息。我告诉她，我们来自加州财政办公室的团队会先到达现场。她的回答是让我们一定要安全驾驶，这预示着未来她将化身成如同大家的“母亲”一般的角色。

不到20个月以后，米歇尔·奥巴马就成了美国第一夫人。梅莉萨·温特将成为她的副幕僚长，我则将成为白宫社交秘书，其他早期就在的人同样获得了关键的职位。奥巴马夫妇十分重视长期关系。话虽这样说，我们当然还是每天都必须证明自己的能力。

忠于人、忠于事业

总统在公众面前表现出的待人忠诚，往往是一个事关形象的重要因素。1952年总统竞选期间，当德怀特·D.艾森豪威尔的导师乔治·C.马歇尔（George C. Marshall）受到参议员约瑟夫·麦卡锡（Joseph McCarthy）的攻击时，艾森豪威尔没有立刻维护他的导师。他的确认为麦卡锡应该受到谴责，并且准备在一次重要的竞选演说中维护马歇尔。但当时政治环境的现实情况是麦卡锡极受欢迎，艾森豪威尔因此没能在那次演说中贯彻自己的意图，在最后一刻略去了关于导师马歇尔的一段

话。这让他的支持者感到非常惊讶和失望。据说在余下的一生中，这件事始终困扰着艾森豪威尔。

1992年，老布什的顾问纷纷催促他罢免副总统丹·奎尔（Dan Quayle）。大家都认为奎尔是一个累赘，然而老布什始终对其表示支持。他的支持者也许不太喜欢他的选择，但他们都不情愿地承认，老布什总统对奎尔的支持显露出他人格中的忠诚。

忠诚需要警醒与勇气。亚伯拉罕·林肯说："当一个领袖正确的时候，追随他；当他保持正确的时候，继续追随他；但当他错了的时候，就要离开他。"悲哀的是，在今日的政局中这样的情况并不多见。当我们的个人价值与上司和领袖的无法调和时，就需要及时与其切断联系，以免无法再忠于真实的自己。

09

勇于承认错误：展现责任心，再次证明自己

TREATING

The Extraordinary Power

PEOPLE

of Civility

WELL

at Work and in Life

只要做对的事情，就永远都是好时机。

The time is always right to do the right thing.

——

小马丁·路德·金

Martin Luther King Jr.

1987年，里根总统在一次面向全美国人民的椭圆形办公室演说中，就“伊朗门”事件做出了不同寻常的声明。

里根政府就释放在伊朗的美国人质问题进行交涉时，秘密地向伊朗出售军火，而当时军火属于禁运物资，政府的意图是用出售的款项武装尼加拉瓜反政府军。里根为其政府参与这一国际事件肩负起了责任，坦诚地表明他犯了一个错误。

这是一个不同寻常的时刻，毕竟总统很少如此彻底地道歉——一般道歉至少要留到写回忆录的时候。但罗纳德·里根的态度与许多最前卫的创新者不谋而合。史蒂夫·乔布斯有过一句名言：“拥抱所有的失败。勇于承担，从中学习，并且负起责任，保证下一次事情将有所不同。”

我们为什么总是要努力避免出错？我们恐惧错误，夜不能寐，思考如何才能避免犯错。我们总是会设想最糟糕的情况：在学校挂科太多，期末成绩会受到影响；成绩不好，就找不到好工作；在工作中犯下太多错误，职业道路上的选择就会变得狭窄。这种只有恐惧的思考方式没有任何帮助，但我们都知道这有时很难避免。

让我们暂且将想象中的失败放到一边。当你真的走错一步时，事情又会如何呢？我们知道，很少有比承认错误更困难的事情了。责怪他人或者希望错误小到能够不被注意到，总是要简单得多。然而，当你不得不纠正工作上的错误，或者需要修复受到损害的友谊，真诚地表达懊悔之情极其重要。能够意识到自己犯了错，并且采取大胆的行动去弥补，需要许多我们讨论过的情商方面的要素：自信、勇气、共情，以及愿意将自己脆弱的一面暴露于人前。做错事的感觉当然不好，但袖手旁观的感觉更糟，这会让其他人认为我们不知道自己犯了错，或者完全不在乎自己犯了错且不愿意弥补。

万一犯了错需要补救，有4个关键因素需要注意：给自己失败的空间、真诚而及时地道歉、做出补偿、及时放手。你可以试着将犯错看作证明自己的机会。

给自己失败的空间

人难免会犯错，但在日常生活中，害怕失败的情绪限制了我们的许多选择。你是否曾经在一次派对上不敢向一名重要人物做自我介绍？你担心对方可能会认为你太冒失或者喜欢自吹自擂。你是否曾经因为害怕犯错误而极力克制自己，从而没能为职场上的某个问题提出解决方案？我们的全部精神都集中在可能发生的坏事上，这反而限制了可能会出现的好结果，也限制住了我们自己。

社交秘书的工作风险和透明度都很高，我们往往集中于避免出现负面问题，而非争取正面的结果。我们总想千万不能把事情搞砸，而不是想这件事情我们会完成得很好。随着时间的流逝，我们认识到，这种作

茧自缚式的消极心态会让我们分心，无法集中精力完成工作。

如果你一直生活在对失败的恐惧中，就相当于降低了调整能力。想一想可能会出现的最糟结果是什么，如果很荒唐的话就不要再想了。如果这种结果真的很可能发生，你应该集中思考避免这种情况发生的具体步骤。将事情拆分为更易于管理的多个部分，不要害怕请求他人的帮助，让事情回到正轨。你可能不愿意麻烦别人，但通常这比独自面对失败要好得多。

杰里米

很多年前，我在美国政府事务的岗位上工作了9年之后，离开去创业，开办了一家政治筹款和顾问公司，那时我的心中充满了不安。如果我犯下一个巨大的错误，把公司拖垮了怎么办？更让我感到不安的是，很多朋友都会问我："你为什么要离开这么好的工作呢？"甚至我母亲也质疑这个决定。但我知道，我已经到了需要改变的时候，等待只会让离开变得更加艰难。所谓离职的"完美时机"基本上纯属虚构。我不得不将对失败的恐惧转化为更有建设性的思维方式，告诉自己虽然马上要进入一个完全不同的领域，但我已经准备好了，将要开启激动人心的全新旅程。幸好，尽管有一些跌宕起伏，我的公司还是获得了成功。最初的项目之一就是2007年初的奥巴马总统竞选，这自然为我带来了前所未有的机遇。

利娅

要把所有事情都做好或整理好的冲动很难克服，但这是我的做事方式。我在白宫工作不久后就意识到，这种做法只会拖累自己。

有一次，小布什夫人让我邀请他们夫妇婚宴上的所有客人到总统官邸，参加他们的结婚周年庆祝会。我从她的私人助手处拿到名单后，开始给宾客打电话。大部分客人都来自得克萨斯州，我想尽量为他们多留点儿时间安排行程。寻找其中一对夫妇的电话时，我使用了"亲朋好友数据库"，在这里就叫他们琼斯夫妇吧。我与琼斯先生交谈，他表示很高兴来参加。然而，当我把收到的回应列表发送给小布什夫人的助手时，她给我回了电话，说："你邀请的那个琼斯先生是错的！你应该邀请他的弟弟，他弟弟才是参加过布什夫妇婚宴的人。"两兄弟一个叫克里斯，一个叫尼克。于是，我给克里斯·琼斯（Chris Jones）回了个电话，温和地解释了我的错误。琼斯先生说他完全理解，但既然他和他的妻子收到了邀请，就一定会去白宫参加庆祝会。

现在我把事情完全搞砸了。当然，那个人说得没错：受邀前往白宫可不是儿戏，不应该说取消就取消。我去找小布什夫人，告诉她发生的事情，并请求她的原谅。她以一种好笑的眼

神看着我，耸了耸肩，说："那就把两兄弟都请来呀。"小布什夫人似乎惊讶于我没有想到这一点。我感觉自己有点儿傻，但开始意识到我对犯错误的恐惧有些小题大做，与真实的后果并不相符。

真诚而及时地道歉

当你说错了话或者做错了事，最好立刻承认错误。过失被隐藏得越久，就可能发酵得越严重，而一个人等待道歉的时间越长，也就越难接受你的道歉。当你意识到自己的过错时，应该立刻表达悔意，并具体说明自己所做的事。如果你不确定错误是否值得一提，那就记住，立刻说"对不起"总比不说要好。不过不要太过火，事无巨细地一一道歉会减弱道歉的力度。

真诚的道歉不仅能安抚接受歉意的一方，而且能让致歉者心安。不过，不要强求他人的原谅。一个人很难立刻就原谅越界行为，甚至你可能需要等一段时间，再次表达歉意，才能使对方的怨恨不致滋长。

杰里米

2011年10月的一个傍晚，我的朋友塔米·哈达德（Tammy Haddad）邀请我到杰弗森酒店参加一次小型聚会，她是一家媒体顾问公司的创办人。当时我在乔治城和朋友一起吃饭，塔米让我把他们也带过来。我们走到典雅的私人茶室，看到了一些其他宾客，包括英国前首相戈登·布朗（Gordon Brown）和他的夫人萨拉。幸好，新闻记者没有捕捉到我的朋友比尔·哈金斯（Bill Huggins）和戈登·布朗的对话。当时布朗正在开一个关于政治局势的玩笑，比尔说道："你知道怎么分辨政客有没有说谎吗？"比尔还没来得及抖包袱，布朗就打断了他，说："他们只要在说话，就是在说谎。"布朗又问比尔是否想再来一杯，然后就走开了。

我惊讶地看着比尔，说："我真不敢相信，你竟然要讲那个笑话。"比尔很困惑，我告诉他刚才那人是英国前首相，在前一年刚以不太常见的方式卸任了。比尔之前完全不知道这件事。布朗拿着酒杯回来时，比尔立刻向他道歉。布朗笑了，拍拍比尔的背，展现出宽宏大量的风度。

利娅

我同样明白在犯错之后果断采取行动的重要性。很多年以前，韦恩和我接受百事公司的邀请搭乘私人飞机。这对我来说是初次体验，因此我十分兴奋。空乘问我要喝什么，我脱口而出："可口可乐。"空乘的脸一下子就白了，说道："女士，我们只有百事公司的产品。"我看着他，又怯生生地说："那我就喝

水吧。”他点点头走开了。这时候我恨不得钻到地缝里去，这简直是对人家的双重失礼。不过，我没有一直瑟缩在自己的座位上，而是到走廊去向空乘道歉。这件事最终没有带来任何麻烦，但始终提醒着我，在说话之前要三思。

经过大量练习，我们都学会了一些技巧，让我们能够清晰而真诚地向他人表达歉意：

避免拐弯抹角。要有悔改之意，道歉才能顺利。除此之外还有一点要求，本杰明·富兰克林说：“永远不要用借口毁掉道歉。”你应该以一种毫无保留的方式表达悔意，不要试图解释自己的行为。

不可操之过急。身体语言和环境都十分重要。要找到一个不会被打扰的安静地点，不要急匆匆地赶忙道歉。否则你会看上去很不自在，或者显得口不对心，这样会更糟。看着对方的眼睛，放松脸部肌肉，让双手自然垂下，而非以防御的姿态交叉双臂。

措辞很重要。一开口就说“我希望这件事没有发生”算不上是道歉。同样，说“听着，如果你……那么我很抱歉”也无法让你道歉成功。中间的内容无关紧要，只要你做假设，就相当于将责任转嫁到了对方身上，而你才应该是承担这份责任的人。

做出补偿

有时候，仅有悔改之意是不够的。如果你搞砸了一件事情，第一步是上前承担责任，然后尽快想办法做出弥补。在我们的经验中，只要你踏实去做，大部分职场上的混乱局面都可以挽回。如果你因为低估了所需时间而导致无法准备好一次大型演示中所需要的图片，就应该主动表示自己愿意熬夜完成任务。

利娅

小布什总统常常邀请其他国家的领导人到他在得克萨斯州克劳福德的农场做客。事实上，一名外交官曾经告诉我，受邀到克劳福德比受邀访问白宫更令人羡慕，因为这意味着被邀请的人与总统有一定程度的私交。我的工作包括为这些访客确定菜单、安排花艺和桌布，以及安排糕点师制作招牌曲奇饼。

这些精美的曲奇饼是白宫的特色，并在某种意义上成了传奇。当以色列前总理阿里埃勒·沙龙（Ariel Sharon）被安排在次日抵达农场时，我接到了白宫糕点师惊慌的来电。曲奇饼还在厨房的柜子上，但小布什总统已经出发了！我开始给不同的人打电话，希望还有人要前往得克萨斯州。最终我发现有一架补给飞机计划当晚出发去那里，于是一个管家将曲奇饼带到了飞机上，而我则确保有人在克劳福德等他。是谁的错不重要，错误得到了纠正才是最重要的。

有一次，在为迎接墨西哥前总统卡洛斯·萨利纳斯·德戈塔里（Carlos Salinas de Gortari）而举办的国宴上，老布什夫妇的社交秘书劳丽·费尔斯通（Laurie Firestone）惊恐地发现甜点盘上有一栋小型的杏仁饼房子，还有一个糖做的墨西哥工人正靠在房子上打瞌睡。她无法相信自己的眼睛：这正是墨西哥总统尽其毕生努力要抹去的墨西哥人的刻板印象。劳丽走到端着碟子的管家面前，将睡觉的小人拿走，换上了一朵花。她以迅捷的行动避免了一道点心可能引发的外交危机。

杰里米

刚开始在白宫工作时，我受邀参加一次正式晚宴，请了一位朋友与我结伴前往。我们在餐桌边相邻而坐，当时我没想太多。可是在晚宴途中，女主人走过来对我说餐桌上的姓名卡片被动过了，我坐在了错误的位置上。我道歉之后问她是否有我能做的事，但她没有说。我看看我的朋友，他耸了耸肩，当晚就这样继续了下去，我以为这件事就到此为止了。

在接下来的几周里，我从包括前任社交秘书在内的许多人那里听说，我惹恼了女主人，她认为是我换了卡片。我把这个情况告诉了我朋友，他才承认是他把卡片换了，原以为问题不大。于是我联系了女主人，邀请她吃午饭，并就我的错误致歉。我没有告诉她实际上换卡片的是我的朋友，毕竟这时候表达懊悔和承诺不会再发生这样的事情更重要。后来我成了她家的常客。我在白宫工作期间，我们两个人始终是好朋友。

下面是一些纠正错误、做出补偿的基本做法：

不要责怪他人。这只会浪费宝贵的时间和能量，而且会让你显得很没有团队精神。接受你在正在发生的事情中所扮演的角色吧。

找到纠正的方式。写下一系列解决方案，选择其中一个，立刻行动。

请求帮助。许多人太过于骄傲，或者将求助看作示弱。但请求和接受帮助实际上是强大内心的体现，也是与人建立信任关系和达成共同目标的好办法。

参与支援。当你发现一个错误，即便不是你犯的错，也要利用全部机会去改正它，将这看作为团队做贡献的方式。别人会注意到你，也会感谢你的支援。

利娅

我刚进入白宫时，曾犯过一个错误，这个错误原本可能会造成极其严重的后果。幸好，我承认了错误并请求同事帮助，在大家的共同努力下渡过了难关。

事情的开端是我想到了一个绝妙的主意：如果将年度国会

野餐和一场《白宫演出》公共广播电视特别篇合并在一起，岂不是一石二鸟吗？我的无知几乎让两场活动都遭到失败。国会野餐是一年中白宫最大的活动之一，有近1200人聚集在南草坪上。况且这一年还设立了旋转木马，大量的烤肉、各种各样的派和冰激凌几乎要把桌子压垮。

《白宫演出》这个节目可以让电视观众也能观看白宫的顶级娱乐表演。一方面我们的野餐活动需要表演者，另一方面我们也在准备和美国公共电视台合作这个节目，为此还邀请了百老汇的表演者以美洲大陆为主题表演。乍看上去，将这次表演安排为白宫野餐的表演十分符合逻辑。

我当时还没经历过国会野餐，也不清楚我们每年都要倾尽所有的资源才能办好这个活动。厨师要经过多日准备，场地工作人员需要提前一星期安装食物帐篷和100张野餐桌，特勤局必须检查从旋转木马操作员到帐篷工作人员所有人的背景。我接触到活动细节后，立刻惊慌地意识到，让这两个活动合并无异于自取灭亡。

我去找大管家加里·沃尔特斯，承认自己犯下了极大的错误——现在我们必须为国会野餐和美国公共电视台的节目同时做准备了。我让他为我做决定，请求他帮助我，让事情能够顺利完成。同时我也很清楚，这个要求对他和其他工作人员并不公平。我发誓再也不会这么做了。加里很和善，也很理解我，他告诉所有工作人员这是最后一次。我们从当地的餐饮业雇了一大批工作人员，将一部分准备食物的工作外包了出去。场地工作人员几乎24小时连轴转，以准备好两个活动的场地。幸好，一切都顺利完成了。

野餐结束后的深夜，我开车回家，收音机开始播放指针姐妹（Pointer Sisters）的歌曲《跳！》，这让我想起电影《真爱至上》里，休·格兰特（Huge Grant）扮演的英国首相独自舞蹈，庆贺自己在工作上初次取得重大成功。我摇下车窗，大声跟唱，这是我一生中头一次感到这么放心，这么满怀感恩之情。那个星期，是白宫的同事们拯救我于水火之中。我一意识到错误就立刻承认，主动承担责任，并请求他人的帮助，因此我们能共同面对这个原本可能是灾难的夜晚。真相是，只要我们别太趾高气扬，人们通常都会愿意伸出援手。

及时放手

原谅他人有一种解放感。当你能够原谅一个曾经辜负过你的人的时候，对方就再也无法支配你了。原谅一个人，但不原谅他做的事，这是我们能够做到的事情。心怀怨恨会加剧你被辜负的感觉，并让你不断重复这一感觉。在遭受不公和心怀怨恨时能放手，而不是任由它折磨自

己，心情就会好多了。

领袖人物不害怕犯错，而且接受别人为自己纠错，并从错误中学习。他们会请求他人的原谅，也会原谅他人。你也应该这么做，不要在自己的错误中止步不前。给自己一点儿时间，然后提醒自己，你已经尽力了，无须过分愧疚，继续走下去吧。不停地纠结同一个问题，只会让它不断延续下去。

利娅

> 对一个带孩子的家庭主妇来说，华盛顿不是一个好的居所，这就是我30多岁时的情况。华盛顿是一个充满了野心勃勃的实干家的城市，在这儿的许多圈子里，一个女人选择当全职妈妈不会受到特别的尊重。我开始恐惧参加鸡尾酒派对，在那里无法避免的第一个问题总是“你在哪个行业工作”。顺带一提，以这句话作为开场白并不礼貌。这句话显得你是在以对方职业的重要性，来评估自己能从对话中获得多少价值。有一次，我告诉一个问我这个问题的女人，说我在家带孩子，她什么也没说，转身就走了。大部分人的冷漠没有这么明显，但言外之意是显而易见的，这打击了我的自信心。
>
> 后来，我能够越来越自如地做出人生选择，就不再那么在乎别人怎么想了，也会去原谅他们的冒犯。人们很少会为冒犯性的言语而道歉，因为他们通常意识不到自己冒犯了对方。我们最好把人往好处想，这一切在生活中是无足轻重的，认识到这一点是多么令人豁然开朗啊！

记住，无论我们多么小心地避免失误，仍然会有无法预见的情况。如果你无法得到别的东西，至少可能留下一个将来可以讲述的故事。

1983年，英国女王乘坐皇家游艇前往加州访问的计划被大雨和泥石流阻断了，万众期待的女王前往里根总统南加州农场的访问变得十分困难。由于天气原因，皇家游艇不得不停靠在旧金山。加尔·霍奇斯·伯特当时是国务院的礼仪官员，后来成了白宫社交秘书。她当机立断，在几个小时内就安排好女王在维克商人餐厅用晚餐，这是一家享有盛名并深受人们喜爱的波利尼西亚餐厅。

女王与菲利普亲王抵达维克商人餐厅后，加尔礼貌地与他们寒暄，询问二位在伦敦有没有最喜欢的餐厅。菲利普亲王回答道，自从他们的儿子查尔斯受洗以来近40年内，他们都没有在餐厅用过餐。此时加尔不安地发现，他们安排的用餐地点也许不太妥当。更糟糕的是，晚餐结束后，人们传递着幸运曲奇，晚餐上的宾客轮流大声地朗读纸条上写的字。当时的白宫社交秘书马弗·布兰登还记得，女王读完自己的纸条之后转向她的丈夫，问：“菲利普，你的纸条上写着什么？”亲王打开纸条，犹豫了一下，然后念道：“你会与一个十分富有的人结婚。”四周鸦雀无声。这不是加尔和马弗想象中的夜晚，但幸好在接下来的时间里没有再节外生枝。

这并非英国女王第一次在美国遭遇类似的情况。在更早些时候，她为祝贺美国建国200年来访。在国宴上，福特总统邀请女王跳一支舞，以示对她的敬意。令当时的社交秘书玛丽亚·唐斯（Maria Downs）大吃一惊的是，当总统陪同女王走上舞池时，海军乐队开始演奏《假面淑女》（*The Lady Is a Tramp*）(13)。过了一段时间，玛丽亚问总统是否意识到自己和女王跳舞时乐队演奏了什么曲子。

“我知道啊。”他说。

“那您认为女王知道吗？”

“噢，”他说，“知道吧。”

犯错误是每个人一生中难以避免的事情。你越是能自在地面对，就越能表现出你的人格魅力。

10

微笑：对付难以相处之人的绝对法宝

TREATING

The Extraordinary Power

PEOPLE

of Civility

WELL

at Work and in Life

只要你自己不觉得，就没有人能让你感觉低人一等。

No one can make you feel inferior without your consent.

埃莉诺·罗斯福

Eleanor Roosevelt

我们非常希望你能跳过这一章，因为这就意味着你在人际交往中没有遇到过麻烦。我们很愿意假设大部分人都像我们一样，总希望能尽量平和地度过每一天。真正难以相处的人其实很少，但他们总是显得很重要，因为他们糟糕的行为举止会造成很多难以想象的后果。一个麻烦人物只要走进房间，就能改变其中的气氛，影响他人的情绪，带来不快的感觉。但只要你有大局观，能够转移目标，同时又有耐心，并且清楚自己的价值，就能控制麻烦人物。

与难以相处的人相处需要一种特殊的敏锐感。我们在他们身边总是一直需要小心翼翼，仿佛担心唤醒沉睡的巨人一般。这种恐惧正是缺乏安全感且极富攻击性的人所依赖的，他们借助它来对我们施加影响。在这本书中，我们一直都在用生活和职业生涯中遇到的例子来说明我们的论点，但如果我们公开这些难以相处之人的姓名和身份，将有悖于这本书“善待他人”的主旨。我们在本书中最希望读者能学到的一点是，让自己超脱于琐碎、粗鄙或者威胁性的言行，体现出你所拥有的力量与诚实。本章中所说的一些故事的细节可能经过了修改，以保护那些犯下错误的人，但我们还是提供了许多关于如何对付难以相处之人的建议。

部分白宫工作人员罹患了“白宫症候群”，症状包括对自己的权力有不清醒的认识，对职位在自己之下的人持蔑视态度，以及时刻都想着向上爬等。这也许是其他工作场所中难以相处之人的特性。这些人包括会背后“插刀”的小人、自大狂、嫉妒狂和爱嚼舌根的人。他们并不是非得损人利己不可，只是喜欢冲突带来的戏剧性，享受高人一等的快感。

研究者发现，公司为其中的“老鼠屎”付出了非常大的代价。一项关于公用事业雇员的研究，证实了许多人经验中的事实：人们离开的不是公司，而是管理者。考虑到46%的新雇员留在公司的时间不会超过18个月，离开的人当中有89%都是因为不喜欢办公室文化，这样事情就很明显了——糟糕的上司或者难以相处的同事会令士气极大地受挫。

在应该善待的人员名单上，放在第一位的应该永远是你自己。不要忍受别人糟糕的态度，想办法去控制它吧。我们找到了5种不同的策略，能帮助你与难以相处的人相处：无视、寻找幽默、掌控事情的走向、控制情感投入，以及当情况需要时果断发声。

无视

我们都认识一些喜欢搅局的人。总会有这种类型的同事，喜欢对不在房间里的人开粗鄙不堪的玩笑，或者说冒犯性的笑话故意激怒你。你越对这种人倾注注意力，他们就越兴奋，因此最佳的做法就是不理他们。这种做法就像一张湿毛毯，能把负面能量的火焰扑灭。

当有人在公共场合做出不良举止时，如售货员不停地要求顾客试吃不同口味的冰激凌，或者某个司机见缝插针地钻进别人正打算停的车位，最好的办法就是不让自己受到影响。将这类行为想象成类似于感冒

一样的东西吧，它能在一瞬间影响你，让你变得消沉。尽量不理那些会招惹麻烦的人，将他们当作收音机中偶尔听到的杂音，保住自己内心的平静。

在一次白宫复活节滚彩蛋活动中，劳拉·布什的媒体秘书在进行《今日秀》的采访直播，谈论当天早晨宾客会在南草坪上看到些什么。就在这时，一个穿着“好奇猴乔治”玩偶装的人出现在她背后，开始做一些下流的手势。摄影师将镜头切为特写，穿着玩偶装的少年被带走了。媒体秘书知道这个事件虽然糟糕透顶，但并没有造成实质性影响，因而她再次出镜时依然保持冷静，让采访能够继续下去。采访结束后，她看起来似乎十分需要喝一杯，但她最终还是振作起来，继续完成了接下来的其他采访。她可真了不起！

寻找幽默

你可以试着找到闹剧中蕴含的幽默意味，即使是黑色幽默也好。有一次，一位特别吹毛求疵的女歌手受邀到白宫演唱，她发了一通脾气，威胁要取消演出，并且在最后一刻才到场，而我们不得不始终保持高度礼貌。在与她打过交道的白宫工作人员当中，“想让她滚到各种各样的地方”成了一个大家口口相传的玩笑。这很轻松，也带来了一种有难同当的心情。我们都知道，只要几个小时事情就会结束，这一切并不重要。而这种玩笑为我们带来了一种集体感，让我们能够正确地看待她的行为。我们并不会感到有特别沉重的压力，只觉得这很好笑而已。

利娅

> 华盛顿有个外号叫“沼泽”。这里实在是一个很小的地方，有时会不可避免地碰上令人不快的人物。我学会以幽默感应对侮辱性的言辞，从而让对方感到继续下去也没有任何意义；或者平平淡淡地做出回应，让骂人的人抓不到把柄。我认识的一位女性常常故意对我说：“我在哪儿都见不到你！”这句话在华盛顿的意思是：“你一定收不到任何上流宴会的邀请了！”我总是以同样的话回敬她：“我也见不到你呀，可真让人失望！”让话语绵里藏针又轻松愉悦，但千万不要让自己受到伤害。

掌控事情的走向

时不时会出现一些人，让我们无法忽视他们的行为。每届政府的白宫社交办公室都善于掌控情势，控制吹毛求疵、难于取悦的人，尤其是在与名人打交道的时候，这是我们工作的一部分。大多数来到白宫的表演者都不理解，这里不是剧场。最适合白宫的表演是不插电演出，舞台上只有表演者、聚光灯和乐器。白宫能容纳舞台的大厅只有两个，没有排练室，食物是白宫厨房中现成的。

当接到表演者团队列出的长长的要求清单或名人必须要吃的6道无麸质素食菜谱时，我们有时也会翻几个白眼。然后，我们会保持微笑，尽可能地满足他们。有时我们会带表演者参观白宫，到大多数人看不到的地方去，如1812年英国人放火焚烧白宫时在地基上留下的痕迹，或者理查德·尼克松在地下室里建的保龄球道。最受欢迎的莫过于总统和第一夫人的宠物了。每次我们让那些不悦的大人物到南草坪与狗狗嬉戏，他们就会忘掉所有不快。

总会有难以相处的人进入我们的生活，然后离开，也有些人我们不得不每天与之打交道。如果你无法离开蛮不讲理的上司，就试着去找到他蛮不讲理背后的动机，并尽量减轻自己所受到的影响。如果上司在自己犯错时喜欢迁怒于人，就用电子邮件与他沟通，白纸黑字地留下他所做出的决定，并用邮件再次确认他的口头指示。这的确会耗费很多时间，但都是为了自保。如果上司是一个吹毛求疵的管理者，那在他明示之前就预先想到他可能会需要的东西。如果上司脾气很急躁，那就记清楚他的压力起伏规律，以避免在不合宜的时机进行敏感的对话。不要让别人的坏脾气和不专业影响你自己的工作表现。与人相处时，按照你希望上司的做法来约束自己。

利娅

> 我曾经有一个咄咄逼人的上司，他吹毛求疵的作风让所有在他手下工作的人都精疲力竭、噤若寒蝉。而当他自己的上级在场时，他立刻表现出另一重人格，摆出一副和蔼可亲的面孔。一旦上级离开，他又成了怒气冲冲的自大狂，脾气一点就炸。这里的人员流动率高得出奇，每6个月他就得换一个私人助理。我们总是忧伤地看着这些年轻人离去，他们眼神空洞、灰心丧气。
>
> 最糟糕的是，能让我们向上汇报的制度根本不存在。办公室的氛围中充满了绝望。我不得不在规定的时间内留在那里，因此我唯一的办法就是尽可能地忽略他。这个上司不断否决我的活动提案，于是我每次活动之前都要先告诉他，这次活动一定要他参加，因为我知道他渴望成为人们注目的焦点。幸好，他不想为细节操心。他只要出现，领功，就完事儿了。我唯一关心的是活动能不能顺利进行，我发现这个策略行之有效，就继续用了下去。

有时你能以一种不张扬的方式去寻找地位更高的人的帮助。尼克松任内6年间的社交秘书露西·布雷西特是一位精力充沛的小个子女性。她发现自己不得不与一个后来因为行为举止轻率而出名的人打交道——尼克松的幕僚长H. R.霍尔德曼（H. R. Haldeman）。霍尔德曼想方设法要剥夺长时间以来一直为尼克松服务的助手的权力，通过重新组织白宫幕僚结构来获取更大的权力和影响力，从而更好地掌控一切。他的安排大体上沿用至今。肯尼迪总统和约翰逊总统都没有幕僚长，在他们管理下的白宫如车轮一般运转，以总统为轴心，直接下属的助手为轮圈。而霍

尔德曼则要求其他助手必须先经过他，才能向总统汇报。

霍尔德曼开始干涉活动规划。他擅自决定国宴可以在华盛顿之外的地方召开，于是不顾露西的反对，安排墨西哥总统在圣地亚哥参加国宴。露西知道这样的安排会带来极大的麻烦，而霍尔德曼的回击是圣地亚哥的国宴准备不需要露西参与。然而随着计划的推进，他不得不在最后时刻打电话给露西，要求她留出当晚的时间。已经无计可施的露西去找尼克松夫人，希望能在霍尔德曼的问题上得到协助。第一夫人直接与霍尔德曼和总统对峙，要求他们不再插手白宫活动的规划。从那之后，霍尔德曼的干涉变少了，不过仍未完全停止。

还有一个有效的策略是设立规则，限制这些麻烦人物可能会做出的糟糕举动。可靠的工作规则能缩小他们的空间。

如果共事者的行为给你带来了困扰，而你无法改变或管控他的行为，那也许你就需要和他来一次困难的对话了，这无疑是需要勇气的。但到头来，直截了当的方式是通往解决问题最直接的路径。你只需要保持亲切、直率，以不带感情色彩的方式措辞就好了。正如前议员丹尼尔·帕特里克·莫伊尼汉（Daniel Patrick Moynihan）曾说过的：“我们都有权保留意见，但不能捏造事实。”建立实话实说的形象，尽可能让工作环境对所有人都有利。

杰里米

> 在我之前担任社交秘书的朱莉安娜·斯穆特常常需要处理白宫的突发状况。2010年6月，美国公共电视台在为《白宫演出》安装布景。这次节目是为了向获得美国国会图书馆格什温流行歌曲大奖的保罗·麦卡特尼（Paul McCartney）致敬。活动之前，麦卡特尼方的代表要求在彩排和表演期间准许佩带武器的保镖进入白宫。特勤局拒绝了这一请求，引述了除特勤局之外任何佩带武器者不得进入白宫的规定。
>
> 请求被驳回后，麦卡特尼方的人仍然不依不饶地将保镖的姓名加入制作人员清单中，上交给特勤局，并希望保镖能悄悄地混进去。特勤局对此感到非常不悦，再次拒绝了此人进入。
>
> 于是，麦卡特尼的团队向演出的执行制作人卡皮·麦加尔（Cappy McGarr）暗示，保罗本人将拒绝前来演出。麦加尔很快给朱莉安娜·斯穆特打了个电话，说：“除非情况紧急，我从来不会直接打给你，但现在我们面临的就是紧急情况。”
>
> 斯穆特联系了后来成为特勤局局长的约瑟夫·克兰西（Joseph Clancy），询问他是否能够提供帮助。他们谈过此事后，克兰西说如果保镖答应不带武器，就会考虑允许他作为总统与第一夫人的宾客进入大楼。麦卡特尼的团队同意了，那天夜晚终于一切顺利。朱莉安娜没有去正面对抗，而是以委婉的方式掌控了这一状况。

控制情感投入

当我们尽了一切努力仍无法与难以相处的人好好相处，也没有人能帮助我们时，这种山穷水尽的时候就是我们最脆弱的时候。这些极其困难的情况要求我们采取最强硬的手段。如果没有办法忽视或者控制油盐不进的人，又必须每天与他相处，那么在情感上与其保持距离就不失为一种办法。如果你的上司每天在同事面前朝你怒吼，指责你无能又懒惰，你就别理他，因为沉默和不置可否的表情会让一个人无法获得足够的燃料去维持怒火。

尽量保持心情平静、精力集中，超脱于这个人所带来的喧嚣和尖刻。要控制情感的投入，尽量有意识平稳地深呼吸，注意自己身体的反应。

你要知道，这个棘手的人物一定是感觉自己受到了威胁，才会有这种反应。想想在其他人眼里他是什么样子的：他也许看起来占了上风，但爆发总有结束的时候。你可以表示你已经听到了他说的话，让他慷慨激昂的演说“打到棉花上”。“请您小声些”是一种强硬但仍给予了对方尊重的回应。无论你多么想离开房间，也不要这样做，等对话结束之后再走，否则你下次还会与这个人上演尴尬的一幕。

很少有人能忍受被轻视的感觉，但只要你在情感上与对方保持距离，拒绝将自己拉到与对方同一水平上，就能划出自己的安全区。将自己比作一个无法被攻克的堡垒，只要你不冲出去，自己就不会陷落。你不能改变别人的行为，却能控制自己的回应。

一天的工作结束之后，回到家中，就忘记这一切！在属于自己的时间里还要不停地回忆所有不快的对话和恶心的表情，只会让自己更难受。不要让难以相处的人对你产生这么大的影响。去做做运动，和能让你开心的友人吃晚餐，看一场喜欢的电影，只要能让你将这些烦恼抛在脑后，就是最好的方式。不要让它不停地发酵，也不要和伴侣谈论这些事，这会影响对方的心情。在这时，大局观是非常必要的：工作只是你生活的一部分，但不是全部。

当情况需要时果断发声

虽然我们推崇一种超然物外的精神，但如果你认为这一定能做到就太天真了。有时候你不得不表明立场，不只是为了纠正不公，也是为了维持自己的尊严。

杰里米

> 2012年12月，一场为忠实的支持者举办的晚宴成了对我的考验。晚宴步入尾声的时候，奥巴马总统从桌边站起，开始逐一感谢每个人。他与宾客交谈时，把我叫到一张桌旁。我怎么

也想不到总统问的问题是关于犹太教灯台中的蜡烛。“这些蜡烛符合犹太教教规吗？”他问。其中一位宾客直接对总统说，她认为并不符合。如果这是真的，就对某些宾客构成了极大的冒犯。

我的心开始狂跳，但仍保持着表面上的镇定，没有让脸上僵硬的微笑消失。我回应道，我们一定会确保这些蜡烛符合教规，而且我认为公共办公室的犹太分支主管贾罗德·伯恩斯坦（Jarrod Bernstein）不会忽视这个细节。

奥巴马总统自然十分担忧，我也一样。然后贾罗德向我保证，这些蜡烛确实符合教规。我在将信息传达给总统之前，先告知了那位客人。她的回应令我惊讶，她说其实她并非真的认为这些蜡烛不合教规，只是认为这是一个展开对话的好话题。我礼貌地告诉这位客人，她希望与总统对话的意愿给我们带来了不必要的困扰，希望她以后能在讨论这类有争议的问题前三思。

利娅

有时我们必须及时开口，才能摆脱可能出现的窘境。在2004年总统竞选期间，林赛·雷诺兹被安排为劳拉·布什组织一次竞选宣传活动，地点在一个重要筹款人位于美国南部的房子里。房子的主人认为，起居室的大理石壁炉前是与小布什夫人合影的理想场所，但壁炉上方挂着一幅女主人躺在熊皮毯上的全裸画像。各位宾客和第一夫人的头都正好在这幅画像的下方。要求移除这幅画可能会冒犯主人，但在支持者的房间举办政治活动的原则是尽可能地保持家常风格。林赛飞快地思考后告诉主人，新的竞选政策要求所有照片都必须以蓝色幕布为背景，于是对方没有再争辩。就这样，她找到了不让主人或者客人难堪的另一种方式，为所有人避免了尴尬，也没有留下荒唐的合影。

作为我们上司的两位第一夫人，都曾遭受过来自四面八方的批评。她们运用了所有可能的策略：无视、寻找幽默、掌控事情的走向、控制情感投入，以及当情况需要时果断发声。没有人愿意成为恶意的中心，然而这两名女性都学会了忍耐和超脱。“对手的手段越是下三烂，我们就越要保持高洁”（When they go low, we go high），这是2016年竞选中米歇尔·奥巴马的名言。她们两人多年以来都同样践行着这一原则，这需要力量和大局观。而我们这些在她们身边工作的人，也从她们树立的榜样中获益匪浅。

奥巴马任期结束时，米歇尔在一次与奥普拉·温弗里的访谈中说：“我们每天都会遭受来自四面八方的攻击。敌人是如此狡猾，只要稍不留意，你的心就会被撕得粉碎……一定要学会对他们一笑置之。”劳拉·布什在2014年说，因为她见过老布什总统和夫人芭芭拉如何忍受嘲笑，所以知道自己将面临什么。“但这仍然令人痛苦。任何处于高位的人都知

道，你一定会受到批评，会成为别人攻击的靶子。”这两名女性都没有任由那些常常来自暗处的仇恨来定义自己。

当与难以相处的人相处或者处在困境中时，我们要有耐心、决心和克制力。尽管这本书的目标是鼓励人们培养良好的人际关系，但我们也知道有时候这不可能做到。正因为如此，尽量去驾驭那无法驾驭之物，才显得如此重要。

最后，我们想总结一下这些难以相处之人真正的共同特点：他们寻衅滋事，针对的其实并不是你，而是他们自己。记住这一点能让你在看待这些人时更有同情心。无论遭受什么都坚持以沉着的态度应对，能体现出你的良好品格和正直秉性。

11

网络社交礼仪：在智能世界中保持高效沟通的必要技能

TREATING

The Extraordinary Power

PEOPLE

of Civility

WELL

at Work and in Life

对所有人有礼，对多数人友好，与少数人亲近，结交一个知己，不与人为敌。

Be civil to all, sociable to many, familiar with few, friend to one, enemy to none.

本杰明·富兰克林

Benjamin Franklin

从2004年利娅进入白宫到2015年杰里米离开，这11年间，科技与社交媒体的进步改变了我们的工作方式。在小布什总统任内，请柬和邀约必须通过邮递，回复则要靠电话完成，我们与白宫中任何人交流都必须打电话或者面对面沟通。大部分宾客都有黑莓手机，但视频电话并不普及。只有大学生才有Facebook账号，Twitter还默默无闻，没有Instagram，更没有Snapchat。在那时，社交媒体还未变成新闻来源和政治工具。

让我们快进到奥巴马总统的时代：请柬和邀约都已经网络化，书法家负责将请柬制作成可附在电子邮件中寄出的PDF文件，实体请柬则仍然通过邮递或直接派发给被邀请者留作纪念。来到白宫的人，人手一部智能手机。对于各位宾客而言，记录下这次白宫之行，差不多跟来到这儿具有同样重要的意义。

当然了，如果没有科技的进步，我们两个人也都不可能在社交办公室高效地办公。当我们希望邀请表演嘉宾到白宫表演时，我们会在他们的网站上找到正确的联系方式，然后只需数分钟就能联系到他们的经纪人。当知道重要访客就要到来时，我们会在网上搜他们的照片，以便在遇到他们时跟他们打招呼。有了智能手机，我们就能实时向社交办公室的工作人员发送短信或电子邮件，告诉他们正在进行中的活动的最新变化，使所有人都能自动转向新的计划。例如，我们会说："州长夫妇与大使同行。告诉书法家，我们需要额外的菜单和座位卡。让管家再多安排一个位置。"这真是要感谢实时通信技术！

一方面，我们感谢时代的进步和科技的发展；另一方面，我们也应该知道，在互联网上我们也要像在其他形式的私人交流中一样，保持同等程度的礼貌。为了工作更高效，我们大多数人可能天天都要与数码产品打交道，但对于使用电子邮件、网络信息和社交平台的礼仪，我们了解得还远远不够。因此，我们更应该使用所有技巧，来避免在沟通中出现失误，并且防止因网上交流增多、面对面交流减少而产生隔阂感。我们要有意识地做出更多努力，更好地在智能世界中善待彼此。

利娅

> 在我任职期间，活动的座次表都是由电脑软件编排的，这个软件是由白宫的技术支持办公室设计的。短短一个小时之内，我们就将百人晚宴上的座位安排好了，并且不会漏掉其中任何一个人或者将同一个人安排两次。如果没有这个软件，仅安排座次表就能耗费我一天时间。记得有一次，在为参议员配偶午餐会安排座次表时，我盯着屏幕上的小圆圈陷入了沉思，然后将不同人的姓名输入程序中。我对座次的安排十分满意，便将其送到楼上去给小布什夫人过目。结果小布什夫人立刻注意到，我把琳达·罗布（Lynda Robb）和苏珊·艾伦（Susan Allen）的座位安排在一起了。琳达·罗布是民主党参议员查克·罗布（Chuck Robb）的妻子，而查克·罗布在2000年的一次有争议的选举中败给了乔治·艾伦（George Allen），失去了参议

员席位。因此，苏珊·艾伦是现任参议员的配偶，琳达·罗布则是前任参议员的配偶。小布什夫人指出这一点之后，我很快就调整了座位，避免让这两位夫人在午餐会中经历尴尬的场面。这件事也教会了我，在很多事情上，科技往往还是需要借助人力。

与手机相关的礼仪

现在，人人都离不开手机，但这种情况有时候似乎太过分了。杰里米曾经看到，在一次白宫活动上，奥巴马总统正介绍一位嘉宾，结果这位嘉宾却在看手机。这是一个活生生的例子，提醒我们不要只顾着看手机，而忽略了现实中所发生的一切。

利娅

> 我的一个朋友在为总统竞选筹款时得到了一次与《财富》世界500强公司总裁会面的机会。他兴奋极了，于是在准备展示材料时花费了很多心思。这位总裁先生是出了名的喜怒无常，在展示过程中，我这位朋友总是忍不住在总裁讲话时瞥向自己的手机。总裁停下来问："我能看看你手上是什么吗？"我朋友还以为总裁对这台手机感兴趣呢，于是立刻将手机递了过去，并热心地介绍其最新的功能。总裁接过这台手机，一句话没说就把它砸在墙上，手机瞬间散架了。之后，这位总裁继续讲话，就像什么事都没有发生一样。
>
> 我的朋友深受打击。在这件事情之后，除了自己手机的残骸，他还得到了一个宝贵的教训：千万不要在重要场合看手机。

这个故事也有时代因素。对方越年长，可能就越无法忍受对话交流被电子设备打断。千禧一代也许认为，在他人面前频繁查看手机是可以接受的。但我们还是要记得，我们的一举一动都会在他人心中留下印象。如果能留下更好的印象，何乐而不为呢？

总的来说，我们对面活生生的人比手中的手机更值得我们倾注注意力。正如很多人喜欢说的："面对面的人比打电话的人更重要。"与别人对话的时候，你应该将手机放到看不见的地方。如果你一定要接一个重要的电话，就要先向对方道歉，然后到方便的区域去接听。除非你是在等待一个关系到所有人的重大项目的消息，否则在会议上查看电子邮件就是一种不为在场所有人着想的行为。一旦你跟手机成了连体婴儿，可能你会觉得自己是个大人物，但其他人都会觉得你对他们缺乏基本的尊重，而且你还没有足够的意志力把电话放到一边，专注于眼前的对话。此外，在生活中与他人打交道也是同样的道理。如果你戴着耳机，那么在你停下脚步与别人交谈时，就应该把耳机摘下，将所有注意力都给到面前的人。在药店买东西的时候，你也应该与售货员进行眼神交流，而

不是在手机上查看最新的足球比赛结果。想想当与你交流的人几乎不肯抬眼看你的时候，你自己是什么样的感受吧。

所有人都不应该在公共场所谈论某些特定的事情，如商业机密或者感情生活中的私密细节。当你搭乘地铁或者公交车的时候，请按捺住自己的倾诉欲，别向电话那头你最好的朋友大说特说你的甜蜜周末，这样也许能为一车乘客免去尴尬。随意谈论还未敲定的商业交易，会让你的策略暴露于人前。无论是私人生活还是职场秘密，都应该保留到更隐秘的场所去谈论。另外，在公共场所打电话的时候，不要大吼大叫；在候诊室或者其他公共区域，不要把电话设成免提模式。如果你正在与别人进行一对一的谈话，并且希望转换成免提模式，那么无论谈话在哪里进行，一定要先征得对方的同意。

有一些场所不适宜打电话。“绝不应该”打电话的地方和场合有：庄严肃穆的场所、葬礼和婚礼；“有时可以”打电话的地方和场合有：剧院、电影院和博物馆，不过打电话时要去这些场所的大堂；“只有在不得不打电话时”才可以打电话的地方和场合有：厕所、与他人共同用餐时、行走中。

在餐厅里或者与朋友一起吃饭的时候，不要把手机放在桌上或者腿上，在吃饭时一直看着它更是不礼貌的行为。如果你一定要接一个重要的电话，那就先向大家打个招呼再离席。结完账不代表你就可以马上把手机拿出来，应该等到所有人离座后再查看你的手机。

我们始终相信，手机是强大而高效的工具。当你无法去上班的时候，最好先打个电话给老板；当你有一个坏消息要告诉他人时，打电话是最佳途径；当你需要说服别人时，电话也是优先选项。在电话上拒绝一个人，远比使用电子邮件或者短信更困难。如果你真的希望推动事情的进展，那就拿起电话，尽情运用你的自信、魅力和解决争端的能力吧！

与电子邮件相关的礼仪

白宫雇员在开始工作之前，都必须参加一次关于职业操守的讲座，其中会谈到如何使用政府的电子邮件账号。律师会说：“如果你写下的东西被印在《华盛顿邮报》的头版你会感到不舒服，那就不要将其写到电子邮件里。”这是一个很好的建议，毕竟在今天，黑客入侵和盗取电子邮件似乎已经成为一项极具观赏性的竞技项目。你写下任何不耐烦、不合适、不够有气度的词句，都有可能在任何时候被转发或者引用到任何地方去。因此，你应该好好检查自己写下的东西。另外，转发收到的邮件确实能节省很多时间，但你应该确保没有任何机密信息或有损某人名誉的内容。转发别人只希望你一个人看到的邮件就更不合适了。

越来越多的交流以信息或者电子邮件的形式发生。没有了面部表情、肢体语言和语调变化，我们很容易对内容产生误解。当你以灿烂的

笑容迎接放假回来的同事时，你会对他说："你终于回来了！我还以为你不回来了呢！"这一定跟在电子邮件中写下"你终于回来了！我还以为你不回来了！"有着截然不同的含义，后者看上去颇有一些怨气。我们所了解的诸位总统夫人和副总统夫人在电子邮件中都会使用一种简洁而友善的文风，以友好的问候起头，开门见山直入主题，然后以一句平和的"希望一切都好"或者"想念着你"为结尾，最后署名。总统夫人必须保持电子邮件足够简短，一方面是因为她们非常忙碌，另一方面是因为总有人试图入侵她们的邮件账号，所以她们的邮件里只会写一些能坦然暴露在全世界目光下的东西。这是一种相当不错的方式。

下面是一些避免职场上的消息和电子邮件往来受到误解的小提示：

直截了当。如果你听不到说话者的声音或者看不到他笑着翻了个白眼，就很难辨认出某句话是不是反话。表情符号和过多的标点符号比较适合你与朋友们交流时使用。

及时回复。要及早回复别人的信息，即使只是先告诉对方你暂时没法回复，但会尽快再回复他。这样对方就不会认为你没有回复是因为不关心或者不尊重他。对于亲朋好友发来的私人邮件，则可以多等待一些时间再回复。

保持礼貌。在"主题"一栏中写清楚邮件的事由。另外，如果你向陌生人发邮件，要使用恰当的称呼，如"尊敬的史密斯女士"。在商业电子邮件中，应使用与正式信件相同的格式。该写"感谢您"的时候别写"谢啦"，这会显得太仓促，而且过于随意。除非你们正在进行实时电邮对话，否则你应该始终在电子邮件末尾使用相同的署名格式，如"祝一切都好""顺颂商祺"等，然后是你的名字。使用包含姓名、职衔、工作地址和电话号码的标准署名十分有用，可以让别人更方便地联系你。

避免酒后回复。不要在喝了几杯之后回复工作上的问题。这样你的回复可能不够连贯，也缺乏考虑，也许在第二天还需要撤回。

不要过度反应。收到让你沮丧的消息时，先缓一缓再回复。要时刻提醒自己：电子邮件是白纸黑字。我们中有多少人曾经在愤怒时发出不合适的回应，之后又陷入后悔之中？就像处理争端一样，深思熟虑总比轻率回应要好。保持冷静，以符合逻辑的方式组织语言，会让你的表达更有力。

"回复所有人"时要格外谨慎。你的电子邮件可能会发到不应该发到的对象那里，或者惹恼原本不会惹恼的人。

仔细检查。自动纠错、自动填写和自动回复有时候很危险。利娅有一次错将夫妻合并报税单发给了一名华盛顿内部人士，因为这个人的姓氏和利娅一名助手的姓氏十分相似。如果你想确保自己不会"过早"地发送一封电子邮件，就在最后发送之前将"收件人"一栏清空，这样你就不会在完成整个思考过程之前误将草稿发送出去了。

表达谢意。通过电子邮件发送谢词是可以接受的。这样做虽然不及手写的留言有诚意，但总比不谢要好得多。

利娅

> 我曾向一名销售发去一封电子邮件，感谢他帮我找到我想要的地毯。他特意为我找到了这个地毯款式，因此我十分渴望向他表达感激之情。在邮件末尾，我写道：“你真好啊！”（You're a peach！）不幸的是，电脑自动将这句话改为：“你真是个笨蛋！”（You're a douche！）当然，我根本没有注意到。不久后，我收到了他的电话。
>
> “我做了什么冒犯您的事情吗？”他问。
>
> “没有啊，为什么这么问？”
>
> “也许您应该再读一遍刚才那封邮件。”他说。
>
> 我看过后，尴尬极了。这个本来应该纠正我们错误的功能为什么会让我们错得如此离谱呢？

消息和潜台词

给别人发消息时最好及时且清晰地回复，使用规范的标点和语法，让对方清楚地理解你的意思。如果对方不是很熟悉你的人，那最好再在信息末尾加上自己的名字。有一条有用的法则是，如果一个问题超过三条消息还解决不了，你就该拿起电话打给对方了。

我们都知道但再怎么强调也不够的是，醉酒或者受药物影响时千万别发电子邮件或信息。你出去喝酒时可能会觉得给前任发一条“心里话”很好，但第二天早晨你可能会羞愧欲死，更别说对方还很可能分享给其他人看你的笑话。

如果你想在群聊天中讨论共同出游，就不要将无法参加的人拉进来。他们大概不会对你们无休无止的讨论到哪儿吃饭感兴趣。

如果对方是你很好的朋友，你为一件小事发一条感谢的消息，只要不是太冗长都可以接受，但千万不要通过消息表达哀悼、道歉或者解释复杂的计划。“葬礼在什么时候举行”可不是一条恰当的信息。另外，也不要发送机密或者不合适的消息。

社交媒体形象管理

了解到如何划清界限是重中之重，而随着科技和个人的不断进步，这些界限也必须不断改进、更新。既然你希望别人不越界，也就应该尊重别人的时间、感受和隐私。

Twitter、Facebook、Instagram和Snapchat这些平台的服务宗旨是互动和吸引更多的人参与，因此你发表的内容应该以分享有用或有趣的

信息为主。不停地要求别人转发、点赞会显得过于急切，加太多话题标签或者一天内发太多条也一样。当别人@你时，尽量回应对方，这同样属于建立人际关系的一种方法。

杰里米

> 我记得在私人智能装置刚刚开始流行起来的时候，我与奥巴马夫人曾有过一次对话。她说："谁会想告诉全世界的人自己在哪里、消费了什么呢？难道大家都不想要隐私吗？"第一夫人的一举一动都暴露在众目睽睽之下，不难理解她渴望一些私密空间。但与此同时，她所说的话对我们也非常有价值。
>
> 无处不在的手机和永无止境的自拍，让我们不得不在一些白宫活动中采用新的针对智能手机的政策。随着科技越来越深入地渗透到我们的文化中，第一夫人认为，人们更应该尽情享受当下，而不是只想着拍照或者录像。另外，她还希望所有人的隐私都能得到尊重。最后，她意识到发出活动的照片有可能会伤害没有受到邀请的人的感情，于是对于所有私人活动，我们采取"禁止在社交媒体上分享"的原则。宾客需要在楼下将手机交由工作人员保管，途中可以下楼去接收消息。偶尔也会有不尊重规则的人，但每当网上出现有关的帖子，白宫总能第一时间知道。我们通常会请求对方删帖，而且在确定下次宾客名单时，我们也会将这些人曾经犯过的错列入考虑因素中。

你要参加的聚会的主人可能不是美国总统和第一夫人，但就分享到社交媒体上这一行为而言，你仍然必须保持谦逊有礼，尊重主人家的意愿。要时刻记住，尽管有些人可能喜欢将生活中的各种细节分享到网上，但同样也有人希望在网络上保持低调，或者干脆完全回避它。在新娘和新郎把照片发上网之前就自行分享婚礼的照片有欠妥当，他们也许不介意你发，但你还是应该先问一声。

工作与个人生活之间要有清晰的界限。发表言论时必须谨慎，将业务和社交生活分开对待。就像你不会穿着西装参加家庭野餐一样，你也可以为不同的目的使用不同的社交媒体平台。如果你发现自己需要为业务而使用社交媒体，就创建一个独立的账号，并保证其专业性。Snapchat或者Instagram更适合朋友之间的交流，同事之间则应该使用领英等平台。你可以创建一个非公开的Facebook账号用于亲朋好友之间的交流，再创建一个公开的账号用于工作。这样，如果你的上司想加你，你就有一个账号可以给他了。

但即使在私人账号页面上，也不要张贴会让你在工作和学校中难堪的照片。你要清楚自己在网上的形象未必是你希望上司或长辈看到的形象，即使你的页面是私人的，别人也可能有办法看到。利娅的一个朋友是一名高中橄榄球教练。他注意到一些队员刚开始练习就已经筋疲力尽了，难以记住技巧，于是他开始查看他们的Facebook。这名教练发现，一些队员在周末聚会狂欢，从而影响了比赛。于是他告诉孩子们，要么遵从球队的规矩，要么就别打球了。

我们都读到过这样的新闻报道：已经被常青藤联盟院校录取的学生突然被撤销了入学资格，因为行政人员发现这些人在原以为私密的群聊中发出了露骨或者不妥的消息。对学生和雇员来说，社交媒体可能导致严重的后果，因为网络时代没有真正的私密可言。只需要简单地截屏，就能把只出现过一瞬间的内容永久保存下来。即使你那些具有冒犯性的笑话只是讲给朋友听的，或者只是在讽刺别人，它们也很容易被误读。避免说任何会冒犯他人的言辞，除非你不怕它永远和你如影随形。

杰里米

> 我惊讶地发现，许多社交办公室面试过且原本有希望被雇用的申请人，都曾因为在社交媒体上发表过不当言论而无法得到工作机会。2012年，米歇尔·奥巴马在《今日秀》中说，她的两个女儿是“进入人人都有一部手机的时代之后，最早在白宫长大的一代人”。她告诫女孩们：“所有人都在看着你们……不能随便向别人发脾气……对你们来说可能只是一瞬间的事情，但别人可能会利用这一个瞬间永远地定义你们。你们在互联网上发表的言论、在今天说出的话，都可能永远地成为你们生命中的一部分。”

Facebook、Instagram、Twitter、Snapchat，还有一些层出不穷的新平台，我们的建议和指导永远追不上时代的步伐。不过，下面有一些基本的准则供你参考：

先问清楚。在张贴朋友的照片、别人家中的装潢、别人的孩子或者聚会上的照片时，要先征得对方的同意。

保持善意。不要将别人拍得不好看的照片发上网，除非你希望别人以牙还牙。

一切从简。定期清理自己的主页，删除过期的内容。记得调整隐私设定，让该私密的内容保持私密。

不要盗图或抄袭。转发或者分享别人的作品时，要标明原作者。

慎重行事。如果你在专业的环境中，就要时刻保持谨慎，因为有一些东西不适合放在网上，如大楼蓝图、财务报表、与未解决的法律纠纷有关的备忘录，等等。

不要炫耀。我们知道这一点无须提醒，但让别人嫉妒你绝对不是发展友谊或者影响他人的好办法。让别人眼红你的财物、食物或者得到的邀请，并没有任何好处，除非你是一个想带货的博主。

别太关心点赞数。不要太在意有没有人给你点赞，你无须向任何人证明任何事情。你只需要了解自己，无须旁人承认。

不是所有的人都像15岁的孩子一样，能在互联网世界里如鱼得水。去帮助上了年纪的人，让他们也能体会网上购物的便利，欣赏孙子孙女在学校的留影，或者在美食博客上查找食谱，这体现了一种善良。去帮

助他人找到最适合的科技工具，让更多人了解到科技的好处，加入时代的浪潮中。同样，年纪较大的人也不应该总是抱怨年轻人只会玩手机。双方都避免保持高高在上的态度，我们才能跨越这道由科技造成的鸿沟。

学会掌控自己

我们都必须掌控好自己的电子设备，增加自我约束力，不要每隔几分钟就去看一次手机。试着尽可能间隔越来越长的时间不去看它吧，你会变得更高效、更专注，无论是对工作还是对面前的人。如果你正在处理一个大项目，就要避免不停地查看无关的消息和电子邮件。自动回复是一个很好的工具，让人们知道你正面临一个重要的截止日期。要善用“请勿打扰”功能，只要有可能，就不要将手机放在自己能看到的地方，尽量在几个小时里都不要去碰它。这会让你有一种解放的感觉，也能让你像尊重他人一样尊重自己。

利娅

> 那些待人最周到有礼的人仿佛根本没有手机。在两年的时间里，我见过小布什夫妇使用手机的次数不超过两次。他们从不会在公共场合掏出手机，在与大部分员工共处时也是如此。你只要与他们在一起，他们就会给你全部的注意力，而这并不是因为私人助理可以帮助他们处理事务。总统夫妇从不在访客面前接电话，这表现了对自己和他人隐私的高度尊重。掌控你的手机，别让手机掌控你，这才是健康的生活方式。

就像在线下生活中一样，我们同样建议在网上不要理睬那些难以相处的人。互联网匿名的特性让很多人肆意发表冒犯性的话语，且大部分无须承担后果，而我们则需要抵抗这种加入互相谩骂的诱惑。无论是在私人层面还是国家层面，这都有害无益。网络让天涯海角的人得以相聚，这是一件好事。但要记住，虽然你在网上，和你对话的仍是一个有血有肉的人。与其他任何形式的礼仪相同，我们在科技世界中使用的规则依然根植于共通的礼貌和尊重。

12

细节：合作成败的决定因素，人际关系的黏合剂

TREATING PEOPLE WELL

The Extraordinary Power of Civility at Work and in Life

无论这件事看起来多么无足轻重，我们都要全力以赴。没有人比最底层的人学到的东西更多。

Do the best you can in every task, no matter how unimportant it may seem at the time. No one learns more about a problem than the person at the bottom.

——

桑德拉·戴·奥康纳

Sandra Day O'Connor

当你在事业上有了一些进展以后，你也许会觉得细节是刚刚起步的人才会去关心的东西。然而，真正理解责任的人都知道，注重细节正是领袖人物的特征。

第二次世界大战期间，丘吉尔深切关注英国生活的方方面面。他亲自调查英国武装部队阶层歧视的现象，亲自研究对军人来说最好的食谱是什么。丘吉尔发现，对英国人来说，没有茶喝会对士气造成毁灭性的打击。于是他决定，即使茶叶价格昂贵，也要尽可能继续进口。丘吉尔对军火同样有着很深的研究，他甚至能对在坦克哪个部位加上额外的装甲提出中肯的建议。没有任何细节能逃过他的眼睛。

与忠诚、人格魅力和幽默感一样，注意到细节并付诸行动也能令别人感受到你有多么重视他们。

吉尔·拜登博士成为副总统夫人后始终对细节非常关注。拜登博士为人平和、聪颖过人，而且低调谦逊，经常为他人写下暖心的留言。她每次走进房间时，总是会向所有人打招呼。拜登博士还全身心地投入到自己最关心的事业当中，如成立“社区学院到职场”项目、对军人家属提供支持和就业帮助的项目、癌症研究项目等。因此，拜登博士的下属对她忠心耿耿。杰里米永远不会忘记，自己到白宫上班的第一天，拜登博士就邀请他一同参加高温瑜伽课程。在杰里米上班的最后一天，拜登博士给他写了一封贴心的亲笔信，而当时她的儿子正因患重病住院。

有一天下午，杰里米在东翼访客办公室附近与一名特勤局特工对话，切身体会到了细节有多么重要。当时杰里米看到了一把空轮椅，于是自己试坐了一下。他马上惊讶于这把轮椅的窄小，这怎么可能装得下体型较大的来客呢？一想到可能会出现的尴尬情景，杰里米立刻下单订了一批尺寸较大的轮椅。几个月后，当杰里米陪同一名需要使用轮椅的客人乘坐电梯时，坐在大尺寸轮椅上的客人告诉杰里米，白宫的轮椅“不像机场那些糟糕的小破轮椅”，实在是太好了。

有些人在关注细节方面确实天赋异禀，但任何人都能学会如何去关注小事。我们找到了6种方法，能让你提高发现重要细节的能力，也能让别人感受到你的认真。这6种方法是：确立日常流程、记住别人的名字、让聚会更特别、通过书写感谢信来道谢、传递善意、关注后勤工作者。

确立日常流程

安排好时间，整理好书桌和精神状态，这样能让效率最大化、压力最小化。当你感觉良好时，就能更轻松地善待他人。下面是一些简单的办法，能让你管理好工作和生活中的细节，确立日常流程。

早人一步。我们两个人都会在早上提前到达办公室，这样就有时间静静地坐一会儿，并做好一天的计划。早晨也是与其他员工交流的好时

机，因为这时他们还没有身陷大小会议中无法抽身。

做好笔记。我们一定要强调这一点：好记性不如烂笔头。如果不写下来，一走出会议室就会把会上的事情忘得一干二净。利娅总是随身带着一个笔记本，把所有事情都记在里面。她的床头还放着另一个本子，因为她发现晚上从潜意识里浮现出的一些想法往往很有创意，这也需要记录下来。

记录时间。无论是记在纸上还是使用电子产品，都要坚持记录自己的日程，并且每天要根据会议或者其他约见不断更新。一目了然的日程和笔记，能让你有更好的全局观。

整理文件。无论是在网上还是在文件柜里，都应该保管好最新的项目文件和联络资料，以确保能随时方便取用。利娅会将计划中的活动文件按时间和名称保存好，放在桌面上。如果你经常不断重复类似的做法，就不必每次都从头做起了。当小布什夫人打电话来询问关于活动的事情时，利娅可以打开一个文件立刻回答她。杰里米会将每次活动的电子版和纸质版文件都按日期整理好，以防电脑出问题。在他的办公室外面，还挂着一个海报大小的月历，所有人都能从中查阅接下来4个月的日程安排。

仔细检查。写错别字是一个大问题，会显得你粗心大意，有损你在别人心中的信誉。在假期开展的参观活动中，我们会将白宫假日手册派发给来客。杰里米经常将这本手册接近终稿的版本发给住在圣安东尼奥的完美主义者玛莎婶婶。玛莎从事语言文字研究工作多年，总能注意到各种语法和措辞问题。她每次都能指出几个地方，大大减少了手册最终版的错误。

保证准时。预先算好当天要做的事情分别会耗费多长时间，然后按计划执行。将一天的行程逐一记在纸上，这是政府部门长期以来的传统方法，因为这样就能完整记录下工作日每分钟所做的事，保证一切都能按时完成。此外，还要确保日程表中包含短暂的休息时间，这不仅能减缓压力，还有助于为延误提供一个缓冲。

会议必要且简短。定期举行员工例会确实很重要，但如果你没有需要汇报或者讨论的新内容，就不要浪费别人的时间。会议应该要求与会者按时参加，提前决定好议程，让所有人都有机会提出相关问题。如果大家都认为你召集的会议是重要的，那他们就更愿意参加了。

未雨绸缪。每个星期抽出一段固定的时间，为接下来的一个月、一个季度和一年做好规划。列一个大型项目清单，让这些项目成为你开展工作的动力。然后准备好次日的待办事项，这样就可以在一切都准备妥当的情况下放心地下班，第二天也能比别人早一步站在起跑线上。

记住别人的名字

当有人来白宫参观时，我们总是喜欢在打招呼的时候叫他们的名

字。每次活动之前，我们都会过一遍宾客名单，使记忆更深刻。这么做是值得的，人们都很重视这一点。迎接他人时称呼其名字，意味着你对他们多付出了一些关心，而这能让人们更积极、更高兴。

所有人都经历过这样的场合：在聚会或者职场活动中，陌生人围成一圈，主人不停地说出每个人的名字，就像发牌员在飞快地发牌。然而，到了你们要对话的时候，你还是不知道谁是谁，他们的职业是什么，这样就很难真正建立起关系。过了一会儿，其中一个有点儿面熟的人向你走来，喊出了你的名字，这时你会感觉到一阵突如其来的快乐。培养注重细节的能力，这样下次在聚会上就是你记住了别人的名字，也就能让别人深深地记住你。

下面是资深社交秘书的一些关于如何记住别人名字的小窍门。对杰里米来说，记人名同样是一个难题。当你第一次被介绍给某个人的时候，你可以大声重复对方的名字。慢慢来，一边看着对方，一边在脑中重复他的名字，将名字和脸结合到一起。你还可以编一些顺口溜似的助记法，以帮助你回想起别人的名字，如“鲍勃像只大熊，来自芝加哥，芝加哥大熊(14)鲍勃”。这么做一定有帮助，因为你无法预料到什么时候会再次遇到对方。

除了名字之外，其他细节也是一样的。我们发现能不能记住一个人的好恶，常常能决定对方是否愿意来参加一场白宫宴会。一名议员的妻子有人群恐惧症，每次她能来白宫参加活动，我们都会做出特别的安排。我们只会问她感觉自在的问题，如她的孩子们、花园，或者夏天假期的计划。由于我们对他的妻子十分体贴，那名议员总是向我们表示感谢。

让聚会更特别

无论是一场正式宴会，还是一次后院烧烤，成功的聚会总是与预算无关，而是关乎是否花费了心思。一次活动即使有全城最昂贵的花艺师和山珍海味，也可能毫无灵魂。而你越注重细节，这场聚会就会越温暖，也就越能给人留下深刻的印象。

如果你要为上司策划一次活动，最好的办法是群策群力，而这则是你向对方表示理解和关心的最好时机。克林顿政府的白宫工作人员每年都会通过生日会来表示他们对希拉里·克林顿的喜爱。克林顿夫妇的社交秘书安·斯托克，在1993年为克林顿夫人安排了白宫首次惊喜变装生日会。根据安的安排，先是白宫的灯光熄灭，然后克林顿夫人被带领着上电梯到她的卧室，找到多莉·麦迪逊（Dolley Madison）的装束。换装之后，克林顿夫人在一片黑暗中被领着走下楼梯来到东厅。在那里，已经换好衣服的朋友和员工，还有变装为詹姆斯·麦迪逊（James Madison）的克林顿总统在等着她。

另一年，安为克林顿夫人安排了一场“袜子舞”派对，还为她做了一

条粉色的舞裙。安邀请凯西·卡塞姆（Casey Kasem）来当DJ，将场地装饰得跟克林顿夫人在家乡伊利诺伊州往日的起居室一样。这些生日会让克林顿夫人心花怒放，而员工们关注的细节无不显示出对她的敬重。

所有优秀的聚会主人遵循的其实都是同一个理论，也就是艾森豪威尔总统曾说过的：“计划一无是处，但做计划不可或缺。”你越能提前预料到一切，在事情开始后需要思考的就越少。下面几点能让你的聚会更特别，毫无后顾之忧地宾主尽欢：

选择好主题。和谐的主题能给聚会增色：用绿色和白色的小蛋糕，向你最爱的高尔夫球手致敬；为詹姆斯·邦德的粉丝准备好伏特加马提尼；要给一个冲浪迷庆祝，就用贝壳项链和海盐蜡烛来装饰现场。如果是婚礼周年庆，想想有哪些地点、故事和过去的回忆，能让宾客们想到这对夫妇在一起走过的时光，将这些元素加入装饰、菜单和其他项目当中。

事先确认。无论你邀请了多少人，无论是多么随意的聚会，都要请宾客事先确定是否会来。如果你不知道有多少人来，就很难提前做好计划。如果有人一直没有回复，你可以再问问对方。你可能会觉得这样做有点儿尴尬，但总比食物或者饮料没有准备够要好一点儿。

提前准备。你越是能事先在各种细节上面面俱到，如准备好足够的冰块、把更多的椅子搬出来、在音乐软件上创建好歌曲清单，聚会给你的压力就会越小。在头脑中预演一遍各个阶段，确认你已经准备好所需的一切东西，从纸巾到衣架一应俱全。还有，千万别把聚会当成试做新菜的机会！

温暖迎接。叫出每位客人的名字，及时介绍人们认识，让大家都知道大衣和手提包要放到哪儿。准备好有节庆气氛的鸡尾酒，跟白开水和红酒放到一起，让所有人都能自由取用。至于不喝酒的人，可以为他们准备一些有意思的无酒精饮料，如不含酒精的莫吉托或者果汁。

允许客人锦上添花。如果客人自告奋勇而你也乐意，不妨让他们带来一些为派对锦上添花的东西。没有甜点可不行！餐后巧克力或者红酒都是不错的主意。

接待小客人。在为5岁小朋友筹备一场室外生日会时，得先想好如果下雨了怎么办，然后计划好三种额外的活动。别让派对超过90分钟，因为在全是小朋友的派对上，你可能会觉得90分钟像是过了3个小时。关于给孩子开生日会，我们根据经验得出了一条实用定律：邀请小朋友的数目应与年龄相同，这样才好控制住场面。

让人们离开时面带笑容。在宾客离开的时候，赠给他们一点儿小小的纪念品。如果聚会在比较晚的时间结束，可以送给他们一包自制松饼或者燕麦片，当作明天的早餐。在之后的几天里，可以给他们寄去一份歌曲列表的电子文件或者派对上的照片。

利娅

劳拉·布什养成了一个习惯，就是每年都会邀请员工到官邸参加午餐会。她常常会请我做计划，准备好精美的餐桌摆饰、白宫瓷器、正式座位安排表以及经过设计的菜单卡片，规格和州长宴会相同。

小布什夫人还会在总统官邸中，以每周几次的频率为国会议员及其配偶举办招待会，带领宾客参观白宫，让他们看看通往三楼的隐藏楼梯。这是官邸工作人员在楼层之间移动而避免侵犯总统一家隐私的方式。小布什夫人还会鼓励来客在林肯卧室和杜鲁门阳台上留影。

关于小布什夫人对细节的注重，我印象最深刻的一个例子是她会刻意举办一些活动，邀请过去被忽略的客人。而当这些客人来到白宫时，她并不仅仅想让他们宾至如归，而且希望能给他们留下毕生难忘的美好回忆。2006年，小布什夫人邀请了在第二次世界大战中所有曾在父亲老布什所在营中服役的老兵，到官邸庆祝退伍老兵纪念日。找到这些老兵费了不少力，大多数人都在乡间过着不问世事的退休生活，完全没有想过会得到白宫的邀请。那是我们举办过的最快乐的活动之一。

2008年，小布什夫人将得克萨斯州密德兰的罗伯特·E.李高中1964届毕业班的同学邀请到白宫来重聚，同时还邀请了密德兰高中和乔治·华盛顿·卡弗高中的学生。密德兰的这两所高中在1964年仍在实施种族隔离制度，但这次活动没有在媒体上宣传。小布什夫人以低调的方式，让尽可能多的人体验到在白宫做客的感受。

通过书写感谢信来道谢

当有人为你做了一件周到的事情，他便为此付出了时间和努力，因此道谢是很重要的。最好的方式是写一张字条表示感谢。你也许觉得这太婆婆妈妈了，完全是过时的繁文缛节，只有伊迪丝·华顿的小说中的人物才会这么做。然而实际上，这是善待他人的重要方式。感谢信能带来心意互通的感受，所有人都会珍藏这种感情。在忙碌的现代生活中，我们更应该花时间好好写下自己的感恩之情。我们两个都会用专门的文件夹来收藏我们收到的感谢信。

利娅曾为一个朋友送去一个旧草莓木篮当作生日礼物，过后这位朋友寄给利娅一封感谢信，上面写到这份礼物对她来说有着特殊的意义，因为她小时候每逢过生日总是会和妈妈一起去摘草莓。这种充满私人记忆的回应，让利娅也感到很开心。

既然感谢信这么重要，为什么我们总是不愿意写呢？写感谢信可能有些烦琐，但世上只有两种人：愿意表达感激的人和不愿意这么做的人。我们认为，写出真诚而不敷衍的感谢信取决于下面这些要素：

精彩的开头。不要一上来就写“谢谢你……”，这么写不仅缺乏创意，还可能让你在下文找不到话说。前第一夫人杰奎琳·肯尼迪总是能找到最美的开场白。她给室内设计师理查德·基思·兰哈姆（Richard Keith Langham）的感谢信是这么写的：“你的眼光总是无可挑剔，而我能从中获益是多么幸运！”最好的写法和说话一样亲切，要避免过于正式。下面是几个例子：

“你太好了，在圣诞节还想着我！”

“我简直无法表达我有多么感谢你那漂亮的礼物！”

“昨天晚上是我有生以来最快乐的夜晚了。真的太棒了！”

表露热情。开场白过后，再描述几句你喜欢这次派对和礼物的哪些地方，然后提及对方的周到或者聪慧，竟能想到这样的礼物或者派对主题。如果你有一个相关的小故事，这里就是最好的分享时机。比如，“这条领带我上个星期已经戴了4次，现在我就戴着呢”，或者“我可能永远也不会忘记，你从厨房端出巨大的火焰樱桃酒冰激凌的样子”。

用心写个结尾。表达你盼望与对方重逢是一种友好的表现，也就是说，你很享受与对方在一起的时光。然后你可以再说，谢谢你。最后一句话一定要饱含热情，送去“最温暖的祝愿”。

着手去写。最重要的事情是要把你的字条交出去。你如果不给对方送去感谢信，就会让对方陷入尴尬的境地，也就是他不知道你是否已经收到了礼物，但是他要是来问你，又显得仿佛是在要求感谢一样。

书信是最好的形式。有时我们想向老师或者上司表达谢意，但这可能会有点儿困难：做不好的话会显得自己像在阿谀奉承。这时候一封信就能让你道出真实的感受，别人也不会质疑你的动机，因为它并不会向收信人提出要求。而当需要在多人面前做出感谢时，你可以参考罗斯福曾经向儿子詹姆斯提出的建议：真诚、简短、别起立。

杰里米

> 是外婆让我明白书写感谢信的重要性，戴维·米克斯纳后来又帮我加深了这一点。每当我们在活动后回到办公室，米克斯纳总要在书桌边坐下，开始为许多人手写感谢信。他潜移默化地影响了我，让我知道这件事一定不能拖，当时就要落笔。只要趁热打铁，那份感受在你心中就仍然是鲜活的。拖得越久，你就越可能会忘记这件事。
>
> 等到进入白宫的时候，我已经变得十分习惯给人留言或者寄信了。作为高级幕僚的福利，我们有用不完的鹤牌白宫卡片可以使用。我就像再也没有机会书写一样，写了许多卡片，就连办公室用品负责人都会提到，我要求补充卡片的次数特别频繁。
>
> 另外，我还从接受的一方体会到了书写感谢信的重要性。我一直珍藏的一封信是劳拉·布什在她丈夫的画像揭幕仪式之后

亲笔所写的。在那次揭幕仪式和迎接会之前，奥巴马夫妇为小布什夫妇举办了一次午餐会。小布什夫人注意到了其中所有的细节：我们用上了她放在楼上的白宫瓷器；我们的菜单上有小布什总统最爱吃的墨西哥卷饼；她还特别写道，自己感到特别温暖。小布什夫人亲切的言辞对我们有着莫大的意义。

除此之外，还有一些温暖人心、让人难忘的感谢信，来自不那么出名的普通人。在活动中帮忙的志愿者写下的感谢信就十分动人，还有到白宫来参加活动的孩子们。这些感谢信让我重新感受到自己能在这里工作是多么幸运，也让我在繁忙的工作中感受到一份美好。

传递善意

注意到某件事，动手做点儿什么去改善现状，并且不期待回报，这样的周到能让人久久铭记。

随手行善常常能带来惊喜。有一次，利娅的丈夫韦恩巧遇一位年长的友人，后者正在秋天的大雨中试图叫一辆出租车。韦恩打电话为他叫了一辆车。后来，这个人每次见到韦恩，总要感谢他那天的帮助。

当你看到同在一个办公室的同事埋头工作而顾不上吃午饭时，给他带一个三明治和一杯咖啡悄悄放在边上，也许就是他此刻最需要的东西。如果你在飞机上，邻座的乘客在不停地说话（或许是因为紧张），不要戴上耳机置之不理，不妨花上5分钟去听听。正因为有这样的交流，我们才能成为更好的人。

利娅

某天夜里，在一整天的暴风雪过后，我走到东翼的停车场去，发现有人帮我从雪中把车子刨了出来，还擦去了窗玻璃上结的冰花。之前我一直在担心自己穿着高跟鞋和裙子要怎么清理车子。我至今都不知道是谁做的，但当时我站在雪地中感激地哭了出来。无论什么时候，我们做一件好事，都能成为善的化身。这些小小的善行能让我们变成更好的自己。

任何人都能为他人做一些体贴的小事。小布什会邀请州长到克劳福德农场做客。而在客人离去后，他又经常会邀请在农庄值班的白宫管家与自己一起去钓鱼，管家们至今仍会满怀欣喜地提起此事。这样贴心的做法纯粹是出于想为别人做点儿什么的愿望。其实事情就是这么简单：想想别人会感谢什么样的行为，如果在你的能力范围之内就去做吧。

杰里米

在白宫待命的特勤局特工总是在轮换，其中有一名特工是狂热的橄榄球迷。当他离开白宫时，奥巴马夫人感谢他为总统

一家的安全的付出，递给他一个信封，里面有两张“超级碗”的比赛门票。

就在为英国首相戴维·卡梅伦（David Cameron）夫妇举办的国宴之前，我和奥巴马夫人一同走在南车道上，讨论瓷器的话题。两年前我绝对想不到自己会跟任何人讨论这个话题，更别说第一夫人了。我提起自己有多么喜爱里根的瓷器，而好笑的是，我家一直有不大喜欢里根总统的传统。在决定使用里根的瓷器时，我告诉了曾为里根夫妇服务的社交秘书加尔·霍奇斯·伯特，她后来告诉我里根夫人听到这个消息后很高兴。

奥巴马夫人大笑起来，说她也在这样的家庭中长大，但后来逐渐对南希·里根及其履行第一夫人职责的方式萌生了敬意。我转告奥巴马夫人，加尔说里根夫人最近有一根肋骨断了，目前正处于艰难的康复过程中。奥巴马夫人向我要了里根夫人的地址，写下了祝她早日康复的寄语。几个星期后，我接到了加尔的电话：里根夫人向奥巴马夫人表示感谢。

关注后勤工作者

在职场上就如同在生活中其他方面一样，总有一些人的贡献容易被忽视，因为他们太可靠了，反而让我们很难注意到他们。雇员在时间和精力上的投入应该得到正式的认可，这么做能让士气高昂，也能奠定一天的基调。奥巴马政府的幕僚长丹尼斯·麦克多诺总是有意在早晨的会议中向所有人致谢，而且天天如此。这种积极的方式能巩固员工的信念，让他们有动力去满足白宫的高标准。

经过手忙脚乱的一天后，当我们次日早上走进办公室时，如果看到第一夫人留下感谢我们的努力的字条，就会彻底改变我们对每一天的期待感，疲倦和挫败一扫而空。这类贴心的小举动让我们感觉到，自己做的事情是重要的。

杰里米

2011年，我初次参与筹备高级幕僚假日晚宴。当天我在国宴厅中巡查，以确保一切顺利进行。这次晚宴是奥巴马夫妇为高级幕僚准备的假日礼物，答谢大家一年来所做的工作。当时正是假期的第二个周，社交办公室团队仅凭着一腔热情在工作。在凯蒂莲（K. D. Lang）的表演之后，米歇尔·奥巴马发表了讲话，感谢所有人的贡献。她说：“非常感谢杰里米，今天是白宫最美的一天。你为办公室和这所宅子带来的幽默和欢乐感染了所有人。谢谢你，杰里米。我们都爱你。”

接着，奥巴马总统也向我致谢。我只好点点头，整个人已经不知所措了，掌声充满了房间。奥巴马夫人并没有花费太多的时间和精力来表达对我的认可——仅仅20秒钟，却对我产生

了深刻的影响。另外，意料之外的因素也增强了这段话的力度，我完全没有想到他们会这么说。

利娅

小布什总统和第一夫人会定期在他们的私人空间为即将离开白宫的员工举办欢送会。我离开时，他们就举办了一次这样的宴会，邀请我把家人和其他客人也带来。那天晚上我抵达白宫时，发现由社交助手组成的仪仗队已经在等待我了。他们为我送上了一幅白宫的图画，所有社交助手都在上面签了名，然后以正式的军队礼仪护送我穿过白宫去参加宴会。这次仪仗队和欢送仪式都是我之前从未经过的排场，我深受感动。抵达总统在白宫的私人空间时我流泪了，总统夫妇就在那里等着我。

对细节的关注是每一天都能去做，也能做好的事情。这会改变别人对你的看法，也会彻底转化你在自己心中的形象。恰恰是最小的细节，产生了最大的影响。

结语

保持开放的心态，善待他人

TREATING
The Extraordinary
Power
PEOPLE
of
Civility
WELL
at Work
and in Life

既然一个人可以改变世界，那么我们每个人都应该尝试去改变。

One person can make a difference, and everyone should try.

——

约翰·F.肯尼迪

John F. Kennedy

我们在白宫任职期间，最开心的事情就包括看到总统和第一夫人收到那么多非常棒的礼物。总有一些热心的选民送来饱含真情的贺礼。杰里米想起曾经有一个热情的粉丝画了一幅画，将贝拉克·奥巴马画成耶稣基督，在暴风雨中掌舵。

另外，总统和第一夫人还有一些来自政要的礼物，这也属于白宫悠久传统的一部分。约翰·亚当斯总统曾经收到过拉斐德侯爵（Marquis De Lafayette）赠送的鳄鱼；阿塞拜疆代表团曾赠予克林顿夫妇一块地毯，中间织有他们的画像。

当然，我们在白宫收到的最好礼物，正是我们希望能与你分享的这份礼物：善待他人的方法。我们将前上司小布什夫妇和奥巴马夫妇看作朋友，十分享受与他们共处的时光。我们同样珍惜与其他白宫社交秘书之间恒久的友谊。正如格雷丝·柯立芝的社交秘书玛丽·伦道夫那令人难忘的描述一样，我们确实都拥有了“犀牛皮般的厚脸皮、超强的耐力，还有幽默感”。我们成了一个联系紧密的小群体，每年都要聚会几次，分享八卦，回忆往事，讲述圈子里那些刻薄的笑话。所有这些女性都深知如何以善意和尊重来对待身边的人，而我们有幸与她们相识，生命也因此变得更精彩。

我们在本书中讨论的所有行为，究其根本都要求我们每个人拥有开放的心态。倒也无须像迪士尼动画里的森林居民一样时刻高呼热爱生命，但如果你带给世界的事物太消极，就无法从中得到正面的回报了。恐惧和愤怒会限制住我们的行动，影响他人对我们的看法，而且改变生活中的不如意也会因此变得更加困难。亚伯拉罕·林肯说过：“大多数人的快乐程度，是由他们自己决定的。”如果你足够乐观，相信只要以善意和尊重去对待别人，别人也就能以善意和尊重对待你，那么你就已经走在了正确的道路上。

掌握了这些技巧之后，你一定能像超级英雄般一往无前，成为这世界上一股表达善意的力量。以礼待人之道有着巨大的威力，绝不仅仅是遵守礼仪那么简单。

利娅

> 几年前我收到过一封信，是由一名年轻女性寄来的，她曾在社交办公室当过预约助手。她写信是为了告诉我们，她从社交办公室的员工对待宾客的方式中学到了许多东西。她当时并不理解自己学到了什么，但现在已看过大千世界，辗转在伦敦和纽约不同的办公室工作中，方才意识到在白宫社交办公室时自己拥有过多么宝贵的经验。她为在白宫学会的职业道德向我致谢。她的这个举动让我明白过来，我所做的一切远不止策划了许多美好的宴会。我从没有想过自己会影响别人的一生，但这封信让我知道，我做到了，还是以极好的方式。我心里一下子就有了强烈的充实感。
>
> 我无比感激那些曾给过我教导的人们，包括我的亲人、老

师、同事、上司和朋友。如果没有他们，我的生命将会多么暗淡无光啊！为琳恩·切尼和劳拉·布什工作的时光彻底改变了我，让我变得更有能力、更自信，也更有耐心。最重要的是，我成为一个更加善良的人。

杰里米

一直以来，我都十分感激自己有机会拥有白宫社交秘书的这段经历。但在2014年，我发现冗长的工作时间开始对我产生负面影响，我与家人和远方的朋友似乎也日渐疏远了。我从总统竞选时就一直在奥巴马团队，在我完成社交秘书的4年工作后，奥巴马的第二个任期还有两年才结束。然而，我已经准备好要做出改变。

2015年1月，我决定辞职。我必须首先亲口告诉奥巴马夫妇，以表示对他们的敬意。于是，尽管我知道自己的职业生涯可能会出现一段空档，但还是没有去寻觅其他工作机会。讽刺的是，我发现自己在酝酿开口的这段时间，比几年前等待面试结果时的压力更大。我真的很担心奥巴马夫人会认为我要弃他们而去。

我与奥巴马夫人在她的办公室会面。曾经我正是在这里，为了得到这份工作而面试，后来又在这里参加了无数次会议。我开口说道：“我的父母一直以来都教导我，不要打扰别人太久。”在我告诉奥巴马夫人自己决定离开之后，她为我鼓劲，说道：“只要我们还在白宫，这里就永远有你的位置。你是我们的家人啊。”我放下心来，叹了一口气。接下来的对话，我们以更像朋友而非上下级关系进行着。我解释道，我还没有安排下面的工作，也没有和其他人讨论过这个决定，她则告诉了我奥巴马一家在离开白宫之后的打算。这是一次令人感动的对话。我们拥抱彼此，一同走出办公室，沿着东翼走廊往下走。然后，我们分开两条路走，我到办公室去通知下属员工。有人流泪了，他们的反应既让我不舍，又让我十分欣慰。

第二天，我碰到了结束会议后正从地图室出来的奥巴马总统。总统将手放在我的肩膀上，说道：“听说你要抛弃我们了。”他以他那标志性的姿势抱了抱我，说他知道我为他们工作没能“赚得盆满钵满”，并再次让我放宽心——我们都是一家人，就像第一夫人说的那样。当我们抵达椭圆形办公室时，奥巴马总统问我他能为我做点儿什么以及需要他给什么人打电话。“我是认真的，”他说，“我很少答应别人做这种事。你得趁我还在当总统的时候赶紧‘利用’我啊，毕竟我还在这里工作的时候，别人接我的电话还是比较积极的。”我用尽了所有的忍耐力，才没有当场哭出来。我一生中能得到这样的赏识，何其有幸！

幸福往往在我们与世界的联系中显现出来。你不一定非要富有、漂

亮或者出名，才能得到幸福。但你确实需要与让人生变得有意义的事物发生联系，这通常意味着以一种实在的方式与其他人发生联系。

善待他人同时也是一个美好的循环。尊重感与幸福感的潮水承载着我们所有的船，到最后会让世界变成一个更好的地方。我们写到的所有品质，数千年来渗透在许多文明之中。到了21世纪的今天，其实我们只是需要一些提醒，去回想起这些共通的规则。

未来，属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人（来自各行各业的聪明人）没有不每天阅读的——没有，一个都没有。巴菲特读书之多，我读书之多，可能会让你感到吃惊。孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理·芒格

互联网改变了信息连接的方式；指数型技术在迅速颠覆着现有的商业世界；人工智能已经开始抢占人类的工作岗位……

未来，到底需要什么样的人才？

改变命运唯一的策略是你要变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才，而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力，获得异于众人的思考和整合能力。未来，将属于终身学习者！而阅读必定和终身学习形影不离。

很多人读书，追求的是干货，寻求的是立刻行之有效的解决方案。其实这是一种留在舒适区的阅读方法。在这个充满不确定性的年代，答案不会简单地出现在书里，因为生活根本就没有标准确切的答案，你也不能期望过去的经验能解决未来的问题。

湛庐阅读App：与最聪明的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在书价上，把读完一本书当作阅读的终结。其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本
怎么读是读者面临的最大阅读障碍
“读书破万卷”不仅仅在“万”，更重要的是在“破”！

现在，我们构建了全新的“湛庐阅读”App。它将成为你“破万卷”的新居所。在这里：

- 不用考虑读什么，你可以便捷找到纸书、有声书和各种声音产品；
- 你可以学会怎么读，你将发现集泛读、通读、精读于一体的阅读解决方案；
- 你会与作者、译者、专家、推荐人和阅读教练相遇，他们是优质思想的发源地；
- 你会与优秀的读者和终身学习者为伍，他们对阅读和学习有着持久的热情和源源不绝的内驱力。

从单一到复合，从知道到精通，从理解到创造，湛庐希望建立一个“与最聪明的人共同进化”的社区，成为人类先进思想交汇的聚集地，与你共同迎接未来。

与此同时，我们希望能够重新定义你的学习场景，让你随时随地收获有内容、有价值的思想，通过阅读实现终身学习。这是我们的使命和价值。

湛庐阅读App玩转指南

湛庐阅读App结构图：



三步玩转湛庐阅读App：



使用App扫一扫功能，遇见书里书外更大的世界！



快速了解本书内容，
湛庐千册图书一键购买！

大咖优质课、
献声朗读全本一键了解，
为你读书、讲书、拆书！

你想知道的彩蛋
和本书更多知识、资讯，
尽在延伸阅读！

湛庐CHEERS

延伸阅读

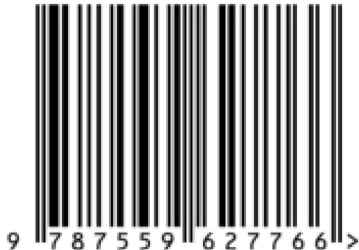
《不再害羞》

◎ “当代心理学的形象与声音”享誉全球的心理学大师菲利普·津巴多经典之作。

◎ 5个步骤，有效克服社交恐惧，让社交不再成为你的困扰。

◎ 著名心理学家、北京师范大学心理学院荣誉教授陈会昌，十分心理创始人、前《心理月刊》主编王珲联袂推荐。



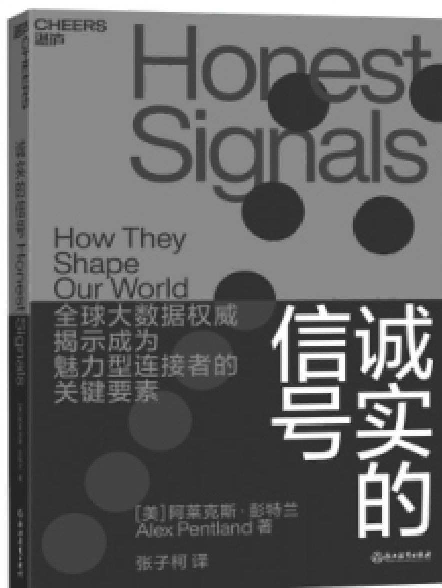


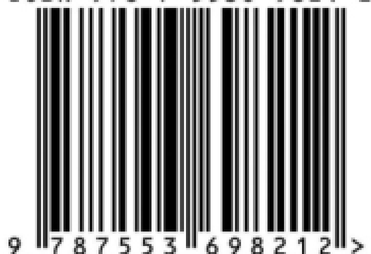
《诚实的信号》

◎ 如何在社交网络之中成为魅力型连接者？全球大数据权威阿莱克斯·彭特兰重磅揭秘社交中最关键的4大信号，帮助个体与组织实现从

理性决策到智能决策的跃迁！

◎　上海大学副校长汪小帆、电子科技大学教授周涛、ICA Fellow 祝建华、驭势科技创始人兼CEO吴甘沙联袂强荐！



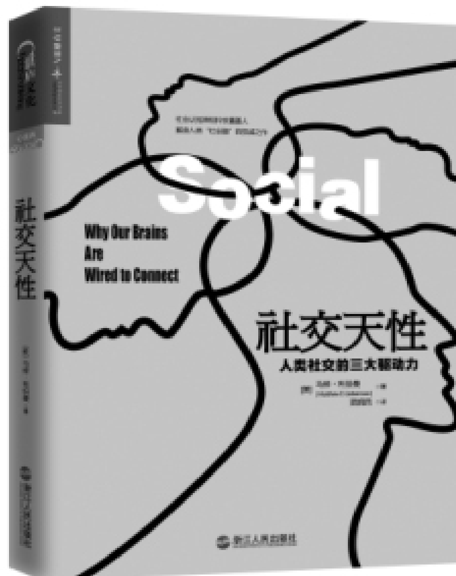


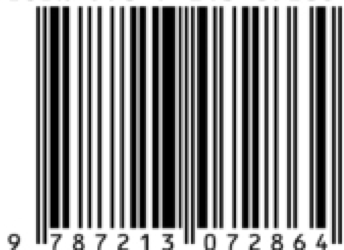
《社交天性》

◎　让《影响力》作者西奥迪尼都赞叹不已的惊喜之作，首次揭露大脑天生爱社交的神经之谜！

◎　社会心理学家马修·利伯曼解读人类“社会脑”的权威之作，告诉我们为什么在充满合作与竞争的智慧社会中人们喜爱社交又相互连接，个人的社会影响力如何得以发挥。

◎　北京大学国家发展研究院教授汪丁丁、浙江大学经济学系教授叶航、北京大学心理学系教授周晓林、美国加州州立大学（长堤）商学院教授孙涤、“影响力教父”罗伯特·西奥迪尼等集体盛赞！

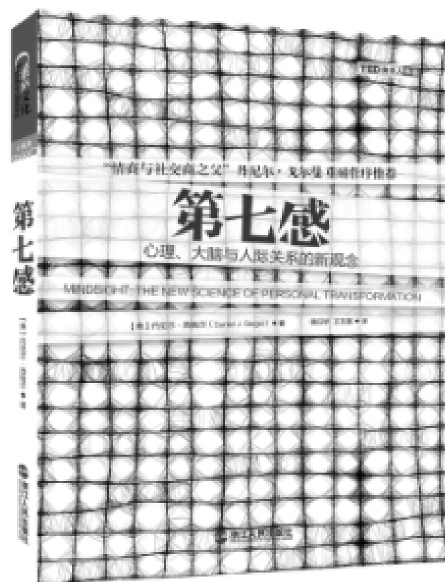


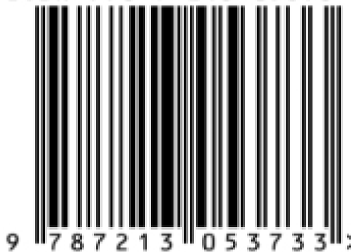


《第七感》

◎　以心理学为理论基础，通过解释大脑复杂的运作机制，讲述了心理和大脑的协同作用，揭开了心理、大脑与人际关系相互作用的神秘面纱。

◎　美国著名积极心理学家丹尼尔·西格尔里程碑式作品，“情商与社交商之父”丹尼尔·格尔曼重磅作序推荐。





(1)美国的共和党与民主党在政治上分属于右翼和左翼。小布什是共和党总统，贝拉克·奥巴马是民主党总统，而通常总统社交秘书会与总统的政治立场相同。——译者注

(2)厨房内阁（kitchen cabinet）通常指领导人的亲信，是非正式的高级顾问团队。——译者注

(3)苏萨是美国作曲家、军乐指挥家，代表作有《星条旗永不落》等。——编者注

(4)康沃尔（Cornwall）公爵爵位属于英国君主的长子，查尔斯王子即现任康沃尔公爵。——译者注

(5)查尔斯·萨姆纳是一名马萨诸塞州参议员、著名的废奴运动政治家。1856年5月22日，南卡罗来纳州众议员普雷斯顿·布鲁克斯（Preston Brooks）殴打萨姆纳，使其几乎丧命。这一事件引发了社会两极分化，被视为南北战争之前美国政治环境的转折点。——译者注

(6)戴维营（Camp David）的正式名称是瑟蒙特海军支援设施（The Naval Support Facility Thurmont），是美国总统的休假地。——译者注

(7)奥巴马在2008年的总统竞选口号是“我们一定可以”（Yes we can），在这里他将can改为cran，一语双关，指常用作伴碟的蔓越莓（cranberry）。——译者注

(8)strategery的正确写法应为strategy（战略）。misunderestimate是小布什曾说过的一个生造词，糅合了misestimate（错估）和underestimate（低估）。I'm the decider是小布什在面对国防部长唐纳德·拉姆斯菲尔德（Donald Rumsfeld）受到质疑时做出的回应，这种说法在英语中显得极不自然，因此被很多人讥笑。——译者注

(9)伊迪丝·华顿（1862—1937），美国著名女作家。——译者注

(10)约翰·缪尔（1838—1914），美国早期的环保运动领袖。——译者注

(11)拉比指犹太教中的“教师”，是一个特殊的阶层。——译者注

(12)吉尔·拜登博士是美国第47任副总统乔·拜登的夫人。——译者注

(13)这是一首音乐剧歌曲，讽刺了上流社会的繁文缛节。——译者注

(14)芝加哥大熊是一支橄榄球队的名字。——译者注

Table of Contents

版权页
总目录
优秀到不能被忽视
版权信息
测试题
引言 没有人为你的梦想埋单
规则一 不要追随自己的激情
01 除了激情，乔布斯还有什么没有告诉你
02 不要急于寻找，激情是精通的副产品
03 越陷越深的困扰，都是激情惹的祸
规则二 工匠思维胜过激情思维
04 工匠思维，没人欠你一份好工作
05 职场资本，技能胜过激情
06 脱颖而出，每个人都可以成为职场资本家
07 刻意练习，努力做一名好“工匠”
规则三 幸福来自于自主力
08 理想工作的“万灵药”
09 自主力陷阱1：资本薄弱
10 自主力陷阱2：关键障碍
11 要做有人愿意埋单的事情
规则四 使命感带来意义
12 有意义的使命与有价值的人生
13 在前沿地带找到使命感
14 使命需要“小赌”
15 要么引人注目，要么默默无闻
结语 正确地工作胜过正确的工作
后记 我如何创建自己热爱的工作
附录 他们如何做到
致谢
译者后记
阅读指南
聪明人的才华战略
版权页
致谢
感谢
欢迎你，聪明的狐狸
目录
我写得开心，也祝你读得开心
第一部分 识别你中的诅咒
一 达·芬奇诅咒
二 我们生活在一个垂直的世界

- 三 生命、宇宙和一切的答案
- 四 被诅咒的迹象：回避、反复无常、受阻碍
- 五 阴暗面藏着另一半的你
- 六 个性化：生存还是毁灭
- 七 成年礼：步入新世界

第二部分 过滤，找到你的人生使命

- 八 梦想清单
- 九 愿望vs.天赋vs.金钱
- 十 确定你喜欢的工作、领域和角色
- 十一 平衡的生活：构建你的金字塔
- 十二 是时候整合你的人生使命、爱好和机会了
- 十三 严肃地处理你的待办事项

第三部分 我们所能预料到的寻常挫折

- 十四 那些你必须面对的障碍清单
- 十五 那些你不必在意的“小事”清单

让我们重新开始吧

赢回专注力

版权页

中文版序 注意缺陷只是一种特质，而不是障碍

目录

引言 保持专注为什么这么难

第一部分 工作中最常见的6种分心类型

- 01 网络成瘾 如何控制你的电子产品而不是被它们所控制
- 02 多任务处理 如何在已经手忙脚乱的时候拒绝别人
- 03 思维跳跃 如何善始善终地完成一件事
- 04 焦虑过度 如何把有害的焦虑转变成解决问题的行动
- 05 先人后己 如何停止四处为他人救火却不顾自己的困境
- 06 眼高手低 如何在工作中不再力不从心
- 哈洛韦尔分心测试 测一测你的分心程度

第二部分 5种训练专注力的方法

- 07 灵活聚焦 创造最佳状态，准备走向卓越
- 08 生理觉醒 维持基本的健康和生理功能，保持能量水平
- 09 激发心智 维持心理和精神健康，提升认知功能
- 10 人际联结 从人际关系中获取归属感，提升自我效能
- 11 驾驭情绪 管理好精神状态，清除消极的情绪和信念

12　构建结构　从混沌中发现秩序，在规划中逐步实现目标
结语 分心也有好工作
注释
译者后记 有则改之，无则加勉，警惕“时代病”
如何打造你的最优工作节奏
版权页
作者简介
献给
测一测 如何建立恰当的工作节奏？
目录
引言 建立科学的工作节奏，不做低效率的勤奋者
第一部分 为什么需要科学的工作节奏
第1章　找到自己的认知节奏，才能轻松又高效地工作
聚焦网络VS．散焦网络
哪些因素会破坏你专属的认知节奏
7个方法，让大脑得到充分的休息
2个方法，建立正确的工作节奏
小结：方法整合，行为升级
第二部分 如何打造最优工作节奏
第2章　在具象思维和抽象思维间切换，成功召唤创意
具象是创造力的毒药
有效地浅尝辄止，进入开放体验
让自己走走神，做做白日梦
偶尔打个盹儿
小结：方法整合，行为升级
第3章　在叉子式学习和勺子式学习间切换，让你快速学习
从叉子式学习转换为勺子式学习
相信你天生的创造力
敢于犯错，不追求即刻的完美
“拔枪”要快，内心要坚定
重置大脑触底反弹能力的

5个步骤
小结：方法整合，行为升级
第4章　在有意识行为和无意识行为间切换，学会多任务处理
只有大脑放松，才能一心多用
召唤沉默的伙伴——无意识
减少大脑的瓶颈
根据局部反馈进行微调
寻求不同任务间的联系
过滤干扰，消除打断
小结：方法整合，行为升级
第5章　在聚焦心态和可能性心态间切换，快速摆脱困局
从聚焦心态到可能性心态
依靠信念坚持下去
认知五十度灰
理解自己的精神角落
把生活的酸柠檬酿成柠檬水
小结：方法整合，行为升级
第6章　在青蛙视角和鹰眼视角间切换，培养精英思维
你的双面自我：对矛盾加以管理
目的感，帮你找到理性的自我
记忆总会扭曲，所以尽情“修改”它吧
未来取决于个人认知
追求专注，是通往平庸的方程式
用想象为大脑“热身”
青蛙视角VS．鹰眼视角
超验觉知：避开精神杂音的误导
小结：方法整合，行为升级
结语 散焦宣言
译者后记

如何与重要人物社交
版权页
献词
测一测 你会不会与重要人物社交？
推荐序 我们总有能力为他人带去阳光
目录
引言 白宫社交秘书：身在其位，必承其重
01 自信：培养冷静的心态，唤起他人的信任
保持积极的心态
做好万全准备
带给他人信心
把握平衡：要自信，不要傲慢
02 幽默感和人格魅力：化解尴尬时刻，更好地与人沟通
学会运用幽默感
找到正确的开玩笑对象
找准开玩笑的时机
试着利用幽默感说服他人
人格魅力可以让你更讨人喜欢
人格魅力可以让你更好地与人沟通
03 一致性：赢得专业成功，建立个人信誉
固定流程
果断抉择
未雨绸缪
有始有终
04 聆听：表达尊重与信任，建立牢固关系
仔细聆听
建立共情
珍惜沉默
读懂潜台词
小心处理敏感话题
保持心态开放
05 冷静：掌控情境和秩序，赢取对方的信任和支持
保持镇定
避免戏剧化
找到共识
保持全局观
06 圆融：巧妙处理冲突，巩固人际关系
直面问题
建立边界
控制回应
07 诚实：往往是解决问题的最佳方式
从一开始就坦白一切
分清真相会带来帮助还是伤害
用长远的目光看待问题

08 忠诚：巩固人际关系，强化团队合作
保守秘密
成为坚强后盾
构建双向忠诚
顾客忠诚度
忠于人、忠于事业
09 勇于承认错误：展现责任心，再次证明自己
给自己失败的空间
真诚而及时地道歉
做出补偿
及时放手
10 微笑：对付难以相处之人的绝对法宝
无视
寻找幽默
掌控事情的走向
控制情感投入
当情况需要时果断发声
11 网络社交礼仪：在智能世界中保持高效沟通的必要技能
与手机相关的礼仪
与电子邮件相关的礼仪
消息和潜台词
社交媒体形象管理
学会掌控自己
12 细节：合作成败的决定因素，人际关系的黏合剂
确立日常流程
记住别人的名字
让聚会更特别
通过书写感谢信来道谢
传递善意
关注后勤工作者
结语 保持开放的心态，善待他人